

O Papel da Interoperabilidade na Administração Pública: Contributos para melhorar a gestão de informação e a satisfação dos cidadãos

Ana Paula Martins Vieira Almeida

Orientador: Prof^a. Doutora Sandra Isabel Rasteiro Firmino

Coorientador: Mestre José Maria Pedro

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em Administração Pública - MPA

Lisboa
2019

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT

O Papel da Interoperabilidade na Administração Pública: Contributos para melhorar a gestão de informação e a satisfação dos cidadãos

Ana Paula Martins Vieira Almeida

Orientador: Prof^a. Doutora Sandra Isabel Rasteiro Firmino

Coorientador: Mestre José Maria Pedro

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em Administração Pública - MPA

Júri:

Presidente:

-Doutor João Manuel Ricardo Catarino, Professor Catedrático do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

Vogais:

-Doutora Maria Helena Gonçalves Costa Ferreira Monteiro, Professora Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

-Doutora Sandra Isabel Rasteiro Firmino, Professora Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, na qualidade de orientadora;

-Doutora Ana Filipa Nogueira Fixe Santos, Professora Auxiliar Convidada do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.

Lisboa

2019

Agradecimentos

À Prof.^a Doutora Sandra Firmino, minha orientadora pelo apoio imprescindível, disponibilidade, estímulo e orientação assim como pela partilha de conhecimento que me permitiu a conclusão deste trabalho.

Ao Mestre José Maria Pedro, meu coorientador pela sugestão do tema a estudar e estímulo no decurso deste trabalho.

À Prof.^a Doutora Ana Paula Ferreira, pela sua generosidade, simpatia e apoio no tratamento dos dados estatísticos contribuindo para a conclusão deste trabalho.

Aos responsáveis da Agência para a Modernização Administrativa (AMA) e do Instituto dos Registos e Notariado (IRN), que me possibilitaram a realização de entrevistas semiestruturadas, bem como a aplicação do questionário, junto dos colaboradores de forma a possibilitar a conclusão deste trabalho.

Ao membro da Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação (APDSI), em particular, ao membro do Governo da área da Justiça, e restantes colaboradores. Pelo acolhimento cordial, com disponibilidade e com grande simpatia, o meu agradecimento a todos.

Ao meu marido Carlos e aos meus filhos, Ana Filipa, Ana Sofia e João Carlos, agradeço, do fundo do coração, o apoio, o encorajamento prestado ao longo deste percurso, que me permitiram concretizar o meu mestrado. Sem vocês, não teria sido possível.

Aos meus colegas de curso e amigos, que me apoiaram e incentivaram durante o mestrado, e a todos os outros que, de alguma forma, contribuíram para a elaboração desta investigação, e que aqui não são referidos, o meu agradecimento.

Resumo

A interoperabilidade organizacional está presente desde a definição dos objetivos de negócio, à modelação de processos e à garantia da colaboração entre os departamentos da Administração Pública (AP), que necessitam de trocar informações. Para ser concretizável, a interoperabilidade organizacional (IO) requer uma visão interorganizacional com definição das estruturas e mecanismos de governação, protocolos de colaboração e partilha de dados entre os serviços da AP, tendo como foco o princípio da orientação para o cidadão. A implementação da interoperabilidade entre sistemas de informação tecnologicamente diferentes, operando em contextos organizacionais distintos, é identificada como uma tarefa de elevada complexidade, tornando-a um desafio e comprometendo a sua realização. Com esta dissertação, pretendeu-se avaliar o nível de IO existente na realidade nacional, concretamente no que toca às suas potencialidades para promover uma orientação para a qualidade de serviço aos cidadãos. Para o efeito, foi realizado o estudo às medidas Simplex 2016+ “Nascer Cidadão +” e “Alteração da morada uma só vez +”. A pesquisa adota uma metodologia mista, recorrendo, como métodos de recolha de dados, às entrevistas semiestruturadas a informadores qualificados, ao questionário *online* junto de trabalhadores da AP e à análise documental de legislação e outros documentos técnicos oficiais. Dada a não existência de um instrumento para medir a IO, foi elaborado um questionário com quatro dimensões originais. Todavia, a análise de componentes principais levou à identificação de três novos fatores, que foram alvo de medição. Apesar de os dados estatísticos, não permitirem realizar a análise fatorial confirmatória devido ao elevado número de *Missing Values*, foi possível concluir que a IO praticada pelas entidades é existente, embora possa ser melhorada. O fator relacionado ao desenvolvimento de competências dos recursos humanos para a IO é o que regista menor valor médio e mediano, sendo que a orientação para os serviços apresenta o mais elevado.

Palavras-chave: Administração Pública, Interoperabilidade, Interoperabilidade Organizacional, Orientação para o cidadão.

Abstract

Organizational interoperability is present since the definition of business goals, to process modeling and to the guarantee of collaboration between the departments of Public Administration (PA), which need to exchange information. To be achievable, organizational interoperability (OI) requires an interorganizational vision with a definition of governance structures and mechanisms, collaboration protocols, and data sharing among PA services, focusing on the principle of citizen orientation. The implementation of interoperability between information systems technologically different, operating in different organizational contexts, is identified as a highly complex task, which makes it a challenge and compromises its accomplishment. This dissertation aimed, above all, to evaluate the level of organizational interoperability existing in the national reality, specifically regarding its potentialities to promote an orientation towards the quality of service to citizens. For this purpose, two measures of the Simplex 2016+ program were selected for the study, namely “Nascer Cidadão +” and “Alteração da morada uma só vez +”. The research adopts a mixed methodology, using as data collection methods semi-structured interviews with qualified informants, the online questionnaire with PA workers, and the documentary analysis of legislation and other official technical documents. Given the lack of an instrument to measure IO, a questionnaire with four original dimensions was developed. However, principal component analysis led to the identification of three new factors, which were the target of measurement. Although statistical data do not allow confirmatory factorial analysis due to the high number of Missing Values, it was concluded that IO is practiced by entities and that it can be improved. The factor related to the development of human resources competences for IO is the one that has the lowest average and median value, and the orientation for services presents the highest.

Keywords: Public Administration, Interoperability, Organizational Interoperability, Citizen Orientation.

Índice

Introdução.....	1
1. Definição do Problema.....	1
2. Objetivos da pesquisa	3
3. Relevância	3
4. Estrutura do trabalho	4
1. Enquadramento Teórico Conceptual	5
1.1 <i>e-Gov</i> e <i>e-Governance</i>	5
1.2 A Nova Gestão Pública	7
1.3 A Era da Governança Digital.....	10
1.4 A Governação Integrada e em Rede.....	11
1.5. A interoperabilidade na Administração Pública.....	15
2. Metodologia de Investigação	18
2.1 Modelo de Análise.....	18
2.2 Estratégia Metodológica	20
2.3 Técnicas de recolha e análise de dados	21
2.4 Procedimento metodológico.....	23
3. As medidas Simplex em Estudo.....	25
3.1 A modernização administrativa em Portugal.....	25
3.2 Medida “Nascer Cidadão +”	28
3.3 Medida “Alteração da morada uma só vez +”	30
3.4 Implementação e monitorização das medidas	33
4. Do <i>e-Gov</i> ao surgimento da Interoperabilidade.....	35
4.1 Na União Europeia	35
4.2 Em Portugal	43
5. Interoperabilidade Organizacional e Orientação para o Cidadão.....	47
5.1 Análise do questionário.....	47
5.1.1. Caraterização da amostra	47
5.1.2. Exploração das relações de dependência nas variáveis de caraterização da amostra	51
5.1.3 Análise exploratória de dados.....	53

5.2 Discussão dos resultados	62
Conclusões	65
Bibliografia	71
Anexos	80

Índice de Figuras

Figura 1 - Estrutura da interoperabilidade.....	16
Figura 2 - Modelo de análise.	18
Figura 3 - Modelo conceptual para serviços públicos integrados.....	40
Figura 4 - Linha temporal da interoperabilidade europeia.	42

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Número de registos de nascimentos de Portugueses vs Número de pedidos de Cartão do Cidadão efetuados nos balcões Nascer Cidadão.....	29
Gráfico 2 - Processos realizados no serviço Alteração da morada por ano.	32
Gráfico 3 – Faixa etária de inquiridos abrangidos no estudo.....	48
Gráfico 4 - Registo da distribuição das habilitações académicas.....	48
Gráfico 5 - Categorias profissionais abrangidas no estudo.	49
Gráfico 6 - Serviços envolvidos nas medidas estudadas.	49
Gráfico 7 – Distribuição dos inquiridos pelas medidas em estudo.	50
Gráfico 8 - Tipo de colaboração dos inquiridos nas medidas estudadas.	50
Gráfico 9 - Tipo de participação nas medidas estudadas.....	51
Gráfico 10 - Boxplot Fator 1.	59
Gráfico 11 - Boxplot Fator 2.	60
Gráfico 12 - Boxplot Fator 3.	61

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Iniciativas desenvolvidas pela AMA.....	46
Tabela 2 - Visão Interorganizacional.	53
Tabela 3 - Partilha de dados.	54
Tabela 4 - Orientação para o utilizador.....	55
Tabela 5 - Orientação para a colaboração.	56
Tabela 6 - Método das componentes principais com 23 variáveis.	58

Lista de Acrónimos

ADE – Agenda Digital Europeia
AMA – Agência da Modernização Administrativa
AP – Administração Pública
ATA - Autoridade Tributária e Aduaneira
CC – Cartão de Cidadão
CMD – Chave Móvel Digital
CE – Comissão Europeia
EEI – Estratégia Europeia de Interoperabilidade
e-Gov – Governo eletrónico
eSPap - Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública
FEI – Facilidade Interligar a Europa
IRN - Instituto dos Registos e do Notariado, I.P
ISA - *Interoperability Solutions for European Public Administrations*
ISA² - *Interoperability Solutions for European Public Administrations, businesses and citizens*
ISS – Instituto da Segurança Social, I.P
MPMA - Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa
MUD – Mercado Único Digital
NIFO - *National Interoperability Framework Observatory*
NISS – Número de identificação da Segurança Social
NGP - Nova Gestão Pública
QEI - Quadro Europeu de Interoperabilidade
QNI – Quadro Nacional de Interoperabilidade
RNU – Rede Nacional de Utentes
SPMS – Serviços Partilhados do Ministério da Saúde, EPE
SPSS - *IBM SPSS Statistics Base*
TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação
UE - União Europeia

Introdução

1. Definição do Problema

Nas últimas décadas, a governação eletrónica tem merecido a atenção sucessiva dos governos portugueses. Conforme se reconhece no XIX Governo Constitucional, “O sucesso de Portugal na prossecução de uma política pública consistente na área do governo eletrónico (*e-Gov*), e alicerçada no consenso que a mesma vem merecendo a nível social e político e ao longo de sucessivas legislaturas, é inequívoco” (1º § do preâmbulo da Resolução do Conselho de Ministros n.º 42/2015).

A criação de uma Administração Pública mais eficiente, eficaz e mais transparente, capaz de prestar serviços públicos de forma integrada e de elevada qualidade aos cidadãos constitui um grande objetivo e, concomitantemente, um enorme desafio para os profissionais da Administração Pública.

Para concretizar esse objetivo é solicitada uma maior capacidade de colaboração entre os diversos organismos da Administração Pública, o que impõe o desenvolvimento da capacidade de interoperabilidade entre os seus sistemas de informação.

A implementação da interoperabilidade entre sistemas de informação tecnologicamente diferentes, operando em contextos organizacionais distintos, é identificada como uma tarefa de elevada complexidade, que é afetada e condicionada por inúmeros aspetos que a tornam num desafio e que têm vindo a comprometer a sua realização (13º e 14º § do preâmbulo da Resolução do Conselho de Ministros n.º 42/2015).

Assim, o *e-Gov*, “enquanto fator de competitividade da economia nacional e instrumento de promoção do bom-governo e da qualidade de vida dos cidadãos, é determinante para que se garanta a interoperabilidade entre os diferentes sistemas de informação do Estado [...]” (6º § do preâmbulo da Resolução do Conselho de Ministros n.º 42/2015).

A interoperabilidade organizacional está presente desde a definição dos objetivos de negócio, à modelação de processos de negócio e à garantia da colaboração entre os departamentos da Administração Pública que necessitam de trocar informações. Para ser

concretizável, a interoperabilidade organizacional necessita de uma visão interorganizacional com definição das estruturas e mecanismos de governação, protocolos de colaboração e partilha de dados entre os serviços da Administração Pública, tendo como foco o princípio da orientação para o cidadão (Comissão Europeia, 2017b).

Apesar de ter ganho relevância pela sua vertente racional (4.º § do preâmbulo da Lei n.º 74/2014), a interoperabilidade e a consequente cooperação entre organizações não aparece com frequência nas leis orgânicas de criação das entidades públicas (15.º § do preâmbulo e n.º 2 al. a) a c) da Resolução do Conselho de Ministros n.º 42/2015).

Assim, a racionalidade obtida pela compatibilização e simplificação de processos, sistemas de informação, canais, motivações e outros elementos que facilitam a obtenção de fins comuns de redução de custos não está facilitada (14.º § do preâmbulo da Resolução do Conselho de Ministros n.º 42/2015).

O Decreto-Lei n.º 73/2014, de 13 de maio, consagra “o princípio «uma só vez» *only once* — segundo o qual o cidadão pode ser dispensado de entregar documentos que a Administração Pública já possui, devendo os mesmos ser oficiosamente obtidos” (8.º § do preâmbulo da Resolução do Conselho de Ministros n.º 42/2015). Este princípio pode não ser tão viável como parece se não existirem condições de interoperabilidade entre os sistemas de informação de suporte aos processos operacionais nos diferentes serviços públicos.

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 42/2015 refere no 9.º § do preâmbulo que “a interoperabilidade entre diferentes sistemas de informação da AP, quer a nível nacional, quer a nível transfronteiriço, é também reconhecida pela União Europeia como essencial no esforço de eliminação de barreiras ao mercado interno e como ferramenta para a promoção do crescimento económico.”

Perante este reconhecimento, importa saber qual o entendimento que os dirigentes da AP portuguesa fazem da interoperabilidade. Nesta dissertação, pretende-se saber a forma como está a ser praticada a interoperabilidade na Administração Pública portuguesa, concretamente no que toca às suas potencialidades para, ao nível organizacional, promover uma orientação para a qualidade de serviço aos cidadãos.

Colocou-se a seguinte questão de partida que expressa o foco da investigação: De que forma a interoperabilidade organizacional promove uma orientação dos Serviços Públicos para o Cidadão?

Os cidadãos reconhecem valor associado aos seus eventos de vida, como sejam: no nascimento, na carta de condução, na mudança de morada, no casamento, entre outros. Não sendo possível avaliar todos os eventos de vida, selecionaram-se duas medidas do Programa Simplex 2016+ associadas a este tipo de eventos: a medida “Nascer Cidadão +” e a medida “Alteração da morada uma só vez +”.

2. Objetivos da pesquisa

O objetivo principal deste estudo é avaliar em que medida a interoperabilidade organizacional favorece a orientação dos serviços públicos para o cidadão.

Desta forma, propomo-nos a atingir os seguintes objetivos específicos:

- Caraterizar em que consiste a interoperabilidade nos seus diferentes tipos (Legal/Semântica, Organizacional e Técnica) na Administração Pública;
- Identificar as iniciativas/medidas de interoperabilidade organizacional que estão a ser desenvolvidas pela Agência da Modernização Administrativa, I.P (AMA) no âmbito do Programa Simplex e que refletem a incorporação do princípio de orientação para o cidadão;
- Caraterizar as medidas de interoperabilidade organizacional que são alvo de estudo na dissertação;
- Avaliar a forma como a interoperabilidade organizacional está a ser implementada ao nível das medidas selecionadas.

3. Relevância

A interoperabilidade organizacional na Administração Pública está pouco estudada do ponto de vista científico em Portugal.

Com esta dissertação, pretende-se contribuir para o estudo do tema, cujo debate é recente na literatura internacional e através de material empírico novo, provindo de uma

realidade de estudo pouco explorada, concretamente a portuguesa. Poderá ser útil perceber como a administração pública portuguesa, para prestar um serviço de qualidade e satisfazer as necessidades dos cidadãos, age de forma integrada com partilha de serviços e/ou informações que permitem a concretização do princípio «uma só vez» *only once*, ao nível dos processos e do intercâmbio de dados entre os sistemas de informação. A dissertação pode igualmente revelar-se de utilidade para alguns grupos alvos, concretamente políticos e dirigentes públicos, para que possam incorporar nas suas decisões de atuação as recomendações propostas.

4. Estrutura do trabalho

O presente trabalho versa o tema da interoperabilidade na Administração Pública em Portugal, nomeadamente no que toca às suas potencialidades para, ao nível organizacional, promover uma orientação dos serviços públicos para o cidadão. Para auxiliar ao domínio do tema elaborou-se o glossário que consta no Anexo I.

O trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, fazemos o enquadramento teórico e conceptual, com a referência essencial ao conceito e formas de interoperabilidade, à definição de *e-gov* e *e-governance*, e aos principais movimentos de reforma administrativa que contribuem para a compreensão do fenómeno em estudo. No segundo capítulo, descreve-se a metodologia aplicada na pesquisa, apresentando-se o modelo de análise, as técnicas utilizadas para a recolha e o tratamento dos dados, bem como o procedimento metodológico. No terceiro capítulo, caracterizamos as medidas “Nascer Cidadão +” e “Alteração da morada uma só vez +”, que constam do programa Simplex. No quarto capítulo, descrevemos o percurso realizado até ao surgimento da interoperabilidade e do *e-Gov* na União Europeia e em Portugal. No quinto capítulo, apresentamos a análise e discussão dos resultados, baseados no questionário *online* e nas entrevistas semiestruturadas realizados. Por último, são apresentadas as conclusões, com a síntese do trabalho e os principais resultados, o balanço sobre a concretização dos objetivos, a identificação dos constrangimentos durante o trabalho, assim como as recomendações propostas para melhorar as decisões no futuro.

1. Enquadramento Teórico Conceptual

Para o estudo do nosso problema, considerou-se relevante ir buscar à literatura de base contributos aos modelos de Gestão Pública. Como a interoperabilidade se suporta nas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), pode-se reconhecer muito do discurso da adoção de TIC e do Governo Eletrónico na Nova Gestão Pública (NGP), embora este movimento não tenha sido considerado satisfatório no enfoque que faz das TIC, motivando o surgimento da *Digital Era Governance* (Dunleavy & Hood, 1994; Shaw, 2004). A transparência, a proximidade e a qualidade da prestação de serviço ao cidadão, nomeadamente o valor do público, desempenham um papel relevante no *e-Gov* (Misuraca, Alfano & Viscus, 2011).

Por outro lado, focando-se mais nos problemas de coordenação e articulação da Administração Pública, o estudo apela a modelos de governação que surgiram como reação à NGP, como a governação integrada ou a governação em rede.

1.1 *e-Gov* e *e-Governance*

Desde o final da década de 90 que o desenvolvimento do governo eletrónico (ou *e-Government*, como é habitualmente denominado), segundo Osborne e Plastrik (1997), está vinculado à modernização da Administração Pública pelo uso das TIC, na melhoria da eficiência dos processos operacionais e administrativos dos governos.

O *e-Gov* é um termo genérico para os serviços baseados na *web* proporcionados pelos órgãos e serviços da AP aos diversos níveis, nacional, regional e local. Com o *e-Gov*, a Administração Pública usa as tecnologias de informação e, em particular, a *Internet* para apoiar as operações do Estado, envolver os cidadãos e prestar serviços públicos. A interação pode ser na forma de obtenção de informações, arquivamentos, fazer pagamentos ou uma série de outras atividades através da *World Wide Web* (Palvia & Sharma, 2007).

A *e-Governance* é a utilização das TIC pelo setor público com o objetivo de melhorar a prestação de informação e serviços, incentivar a participação dos cidadãos no processo de tomada de decisão e tornar o governo mais responsável, transparente e eficaz (Organização para a Educação Ciência e Cultura das Nações Unidas, 2011).

Segundo Bilhim e Neves (2007), as TIC constituem uma alavanca essencial à transformação e à progressiva introdução de mecanismos de governo eletrónico pró-ativos e próximos das necessidades dos cidadãos e dos agentes económicos. Os autores concretizam que os casos de sucesso na Administração Pública associaram a introdução de TIC e reengenharia de processos com novos desenhos de procedimentos e rotinas simplificadas.

Esta perspetiva exige que os gestores públicos avaliem o sistema de *e-Gov*, de acordo com a sua capacidade para melhorar o desempenho global da organização que adota o processo. Isso será verdade para os sistemas de interoperabilidade, uma vez que estes se tornaram a espinha dorsal para o desenvolvimento de processos de *e-Government*, *e-Governance* e o *Digital Era Governance* (Misuraca et al., 2011, p. 99).

Em termos técnicos, uma plataforma de interoperabilidade é uma solução que permite que duas ou mais aplicações de *software* troquem dados para alcançar um objetivo comum, mesmo que essas aplicações não tenham sido originalmente concebidas para cooperar. Esta cooperação pode ocorrer em diferentes níveis da administração, a partir da troca de elementos de dados simples, para documentos estruturados (e.g. uma ordem de compra), permitindo que as diferentes organizações possam alcançar um objetivo comum com aplicativos de *software* que sejam interoperáveis (Misuraca et al., 2011, p. 97).

Em geral, a avaliação baseada no valor público deve ser realizada considerando o valor que os cidadãos percebem nas suas interações com a Administração Pública (Misuraca et al., 2011, p. 99). Quanto ao valor das TIC para a Administração Pública, Bannister (2002) sublinha que a definição do valor reflete o facto de os cidadãos interagirem com a Administração Pública desempenhando papéis diferentes. Usando a classificação de papéis, proposta por Castelnovo e Simonetta (2008, p. 67):

- Papéis externos, em que os cidadãos recebem valor da Administração Pública enquanto utilizadores de serviços ou participantes de processos democráticos;
- Papéis internos, em que os cidadãos, direta ou indiretamente estão envolvidos nos processos de produção de valor; no entanto, recebem valor público de uma Administração Pública ;

- Papéis mistos, que são externos à Administração Pública e ainda envolvidos em diferentes níveis na produção de valor público, como é o caso dos sistemas de governança baseados nas TIC.

Esta última categoria está intimamente relacionada com a implementação de sistemas de interoperabilidade, o que poderá ser considerado um dos elementos estruturais mais importantes de um sistema de governança baseado nas TIC, que liga a Administração Pública e as suas partes interessadas nas suas respetivas jurisdições (Castelnovo e Simonetta, 2008).

Nas interações entre as partes interessadas e a Administração Pública, podem referir-se tanto as partes interessadas (*stakeholders*¹) como utilizadores (principalmente, cidadãos) ou como prestadoras de serviços da Administração Pública (principalmente, organizações privadas e fornecedores). Como a Administração Pública se relaciona de forma diferente com os seus *stakeholders*, o valor público deve ser medido tanto do ponto de vista externo (com respeito aos utilizadores finais dos serviços), como de um ponto de vista interno (com respeito aos *stakeholders* que funcionam como prestadores de serviços para a Administração Pública. No primeiro caso, as políticas de *e-Gov* podem ser avaliadas relativamente à qualidade dos serviços prestados. No último caso, podem ser avaliadas quanto à sua capacidade para melhorar o sistema de administração (Misuraca et al., 2011, p. 99).

O *e-Gov* permite melhorar os processos da Administração Pública, aumentando a eficiência, a transparência, a disponibilidade de serviços com mais qualidade e melhor acesso à informação para os cidadãos (Resolução do Conselho de Ministro nº 108/2017).

1.2 A Nova Gestão Pública

O modelo da Nova Gestão Pública (NGP) veio reforçar a autonomia de gestão ao nível organizacional e dos dirigentes da Administração Pública conduzindo, em muitos países, a um fracionamento do sistema administrativo e privilegiando o mercado para a prestação de serviços públicos.

¹ Para Wood (1990), *stakeholders* são classificados de duas maneiras: os primários, proprietários, clientes, fornecedores, empregados e a concorrência; e os secundários, governos internos, governos externos, os meios de comunicação, comunidade, organizações sem fins lucrativos, analistas financeiros, instituições financeiras. O termo *stakeholder* teve origem no privado, obtendo relevância ao nível público. Correia (2004) propõe uma abordagem sistémica da informação do setor público, onde identifica como *stakeholders* os cidadãos, as empresas, os decisores políticos e as administrações.

A NGP surgiu como uma reforma aplicada de diversas formas pelo setor público num número crescente de países. Os primeiros países a percorrerem os caminhos da liberalização dos serviços públicos foram o Reino Unido, com a adoção da NGP nos governos de Margaret Thatcher, e os EUA, em 1983, com a denominada “Comissão Grace” do governo de Ronald Reagan, para repensar o papel do Estado (Hood, 1995; Shaw, 2004).

Segundo Hood (1995), uma *accountability* mais transparente desempenha um papel basilar sob pena de uma alienação dos cidadãos face ao processo governativo, minimizando a desconfiança nos funcionários e setor público, em contraste com uma elevada confiança no mercado e setor privado. O mesmo defende que a NGP assenta em duas componentes básicas: uma mudança de paradigma do processo de prestação de contas para uma maior ênfase na responsabilização pelos resultados; e uma redução ou remoção das diferenças entre os setores público e privado.

Assim, assiste-se a uma passagem do modelo burocrático para um modelo gestor, que conduz a uma maior flexibilidade na gestão pública. Esta passa a basear-se em elementos como a gestão financeira e os orçamentos mais transparentes, contratos com uma ligação entre incentivos e desempenho, fragmentação das funções, clara separação entre cliente e prestador de serviços, promoção de regras que desenvolvam a competitividade e a redução das normas dos fornecedores, de forma a permitir uma maior flexibilidade para os consumidores nas suas opções de escolha (Dunleavy & Hood, 1994).

Segundo Hood (1991, p. 3), este modelo emergiu como forma de abrandar a despesa pública e o número de funcionários, por via da privatização e quase-privatização do setor público e da subsidiariedade na provisão de serviços públicos, pela modernização da gestão pública através do desenvolvimento e utilização das TIC na produção e distribuição dos serviços públicos, e ainda através de uma “agenda” internacional centrada nos aspetos gerais da AP, na conceção de políticas, em estilos de gestão e na cooperação intergovernamental.

De acordo com Pollitt (2007, p. 112), uma das características “mais surpreendentes” da NGP foi o grau de integração deste estilo de reformas, não só nos países anglo-saxónicos, mas também o alargamento a outros países como França, Espanha, Países Nórdicos ou Itália. Ainda assim ao avaliar a convergência do discurso, práticas e resultados, o autor concluiu que

esta não existiu. Ou seja, cada país fez a adaptação das medidas da NGP a praticar e o nível de sucesso é muito variável entre os países (Pollitt, 2002).

Segundo Osborne e Gaebler (1993), o *Reinventing Government* (adaptação da NGP à realidade norte americana) tem na sua base três módulos fundamentais: a) clarificação da responsabilidade; b) melhoria do desempenho e da responsabilização, e c) prestação de contas aos utilizadores.

De acordo com Dunleavy, Margetts, Bastow e Tinkler (2006), o modelo proposto pela NGP é baseado em três características integradoras principais:

- a) Desagregação: dividir as grandes hierarquias do setor público, procurando formatos *multifirm* similares aos da iniciativa privada;
- b) Competição: permitir múltiplas formas de fornecimento e criar maior concorrência entre os potenciais fornecedores;
- c) Incentivos: maior ênfase em incentivos pecuniários baseados em metas específicas ao invés de envolver gestores e equipa, recompensando o desempenho a partir de metas difusas de prestação de serviço.

Segundo Shaw (2004), a NGP pressupõe uma mudança de relacionamento entre a decisão política e a administração, convertendo a lealdade e a hierarquia num sistema de cooperação e gerando sinergias múltiplas que ajudam a ultrapassar as resistências à mudança e a criar uma nova cultura da AP, mais transparente, responsável e responsabilizável.

O modelo caracterizou-se pela adoção das TIC na AP, no fim dos anos 70 e 80 e, por uma primeira fase de eficiência, seguindo-se uma orientação para a qualidade e o cliente, conforme notado por Hood (1995).

Dunleavy, Margetts, Bastow & Tinkler (2006) alegam que, apesar de alguns pontos positivos da NGP, até os seus defensores já reconhecem algumas limitações e consequências negativas da sua implementação na AP. Os autores argumentam que estamos num momento de transição no qual está a emergir um novo modelo denominado Era da Governança Digital (*Digital-Era Governance* – DEG).

1.3 A Era da Governança Digital

Segundo Dunleavy et al. (2006), a Era da Governança Digital (DEG) tem o seu foco na reintegração, ao considerar as necessidades como um todo (redesenhá-las) e em concretizar os ganhos de produtividade viabilizados pelas TIC.

A importância dos projetos de TIC é amplificada nesse novo modelo, pois, segundo Dunleavy et al. (2006), as características unificadoras e distintivas que, atualmente, estão a emergir do desenvolvimento do setor público, no que diz respeito à sua gestão e estrutura, estão principalmente relacionadas com mudanças nas TIC e a alterações nos sistemas de informação.

Para Dunleavy, Margetts e Zerlina (2010), a massificação da utilização das TIC na Administração Pública, durante a primeira década do século XXI, atribuiu aos sistemas de gestão da informação uma função de destaque, valorizando-se o trabalho em rede colaborativo, bem como a possibilidade de adquirir informação em várias fontes, sistematizá-la e reutilizá-la em tempo real. De acordo com os autores, as novas ferramentas interoperáveis, proporcionadas pelas TIC, permitiram aos trabalhadores públicos, adquirirem formas facilitadas de acesso à informação, aumentando a sua capacidade de resposta sem recorrer ao seu superior hierárquico.

A DEG, enquanto novo paradigma para o setor público, opõe-se, em muitos dos seus princípios estruturantes, à NGP. O desenvolvimento deste novo paradigma tem como eixos basilares, os seguintes (Dunleavy, Margetts e Zerlina, 2010, pp. 3-4):

1. Reintegração - consiste na restituição da segmentação instituída pela NGP através da transversalização de processos, de reaver à esfera privada as funções que intrinsecamente devem ser desenvolvidas pelo setor público, do trabalho colaborativo e serviços partilhados, suprimindo a duplicação de hierarquias, com vista à simplificação de processos e a uma nova abordagem, que vai além dos ciclos de centralização/descentralização e imprime novas dinâmicas de atuação.
2. Visão holística - baseada nas necessidades dos cidadãos em oposição com uma visão vertical e redutiva das organizações. Preconizam-se reformas que pretendem alterar o seu modo de atividade. Partindo de uma visão centrada nas necessidades dos clientes, pretende-se simplificar e alterar as formas de relacionamento com aqueles,

oferecendo-lhes, por exemplo, lojas do cidadão, bem como balcões únicos de atendimento, de forma a corresponder às suas expectativas e necessidades. A tarefa de se criarem realidades funcionais administrativas mais amplas está diretamente relacionada com a reengenharia de processos, devendo-se suprimir passos desnecessários para a tomada de decisão. Esta visão holística defende igualmente que devem ser desenvolvidas estruturas de governo mais ágeis que permitam responder de forma rápida e flexível às mudanças do contexto social em que se inserem.

3. Cultura digital – para se alcançarem ganhos de produtividade através das TIC e das mudanças organizacionais que estas proporcionam, quando bem implementadas, permite a reconfiguração das organizações e proporciona a oportunidade de transição para um modo de funcionamento com operações desmaterializadas e totalmente digitais. Atualmente, pode-se constatar que muitas organizações têm apenas como face visível um endereço na *Internet*. Esta cultura constitui ainda um estímulo para a desintermediação e eliminação de passos que não acrescentam valor aos processos de negócio que se encontram cada vez mais dedicados à oferta de *e-services*.

Nessa ótica, é perceptível que a alteração do paradigma esteja intimamente relacionada com a redução de custos do funcionamento das Administrações Públicas que tentam reformular os seus processos de negócio, tendo como objetivo fornecerem mais e melhores serviços numa lógica de gestão centrada nas necessidades dos cidadãos e empresas. Esta nova forma de gestão encontra razão de ser na necessidade de emagrecimento do Estado. Por outro lado, é a resposta às pressões e mudanças sociais onde o progresso tecnológico, que se verificou nos últimos anos, nomeadamente a massificação da utilização da *Internet*, modificou radicalmente as formas de comunicação entre os cidadãos, as empresas e a Administração Pública (Cardoso, 2012, p. 13).

1.4 A Governação Integrada e em Rede

Devido à fragmentação originada pela NGP, surgiu uma abordagem integrada em rede onde a interoperabilidade está presente no envolvimento e colaboração de vários atores que necessitam de coordenação.

A Governação integrada (*Govint*), segundo Bogdanor (2005), consiste numa “estratégia política que procura coordenar o desenvolvimento e a implementação de políticas transversalmente a departamentos e agências governamentais, especialmente com o objetivo de abordar problemas sociais complexos, tais como a exclusão social e a pobreza, de uma forma abrangente e integrada” (p. 1).

Tendo como influência os países anglo-saxónicos, existem outras designações para este fenómeno, tais como “*joined-up government*” (Bogdanor, 2005), “*holistic governance*” ou “*Whole-of-government approach*” (Christensen & Laegreid, 2007).

A coordenação de políticas é um grande desafio (Bogdanor, 2005) e visa responder a três preocupações, segundo Hood (2005):

- As redundâncias, quando a mesma atividade é desenvolvida por duas ou mais unidades;
- As lacunas, se atividades necessárias não são desenvolvidas por ninguém;
- As incoerências, ou seja, quando os mesmos destinatários são afetados por políticas públicas que têm objetivos conflitantes.

Segundo Mulgan (2005), a principal preocupação face à coordenação de políticas é a integração subjacente às iniciativas de inclusão social e pobreza. O conceito de governação integrada teve início em fins da década de 90 em vários países, nomeadamente no Reino Unido com Tony Blair com a designação de “*joined-up government*”, baseado no oposto do “departamentalismo” que tinha uma visão de túnel e “silos verticais” (Christensen & Laegreid, 2007).

Pretende-se alcançar através da governação integrada uma coordenação horizontal e vertical, utilizando melhor os recursos escassos, criando sinergias e reunindo diferentes partes interessadas numa determinada área política, proporcionando aos cidadãos um acesso transparente e não fragmentado aos serviços (Pollitt, 2003).

A governança integrada do serviço público é transversal e exige muitas vezes que diferentes AP trabalhem juntas para atender às necessidades dos utilizadores finais e prestar serviços públicos de forma integrada. Quando várias organizações estão envolvidas, há uma

necessidade de coordenação e governança pelas autoridades com mandato para planejar, implementar e operar serviços públicos. Os serviços devem ser regidos para garantir: integração, execução contínua, reutilização de serviços e dados e desenvolvimento de novos serviços e "blocos de construção reutilizáveis" (Comissão Europeia, 2017a).

O termo inglês *governance by networks* (governança em rede) refere-se à governação como redes auto organizadas com estruturas mais alargadas de coordenação e interação social entre organizações públicas e privadas na prestação de serviços (Atkinson & Coleman, 1992).

As organizações são interdependentes e as políticas emergem das negociações entre os membros da rede. Os sindicatos, as grandes empresas e as associações profissionais são alguns dos atores envolvidos. As redes de políticas são uma característica de longa data dos governos britânicos que desenvolveram consensos acerca do que deviam fazer para servir os interesses de todos os envolvidos e rotinas sobre a forma de decidir (Rhodes, 2007).

O Governo de Margaret Thatcher procurou reduzir o poder destas redes utilizando os mercados para a prestação de serviços públicos, restringindo os privilégios das profissões, através de controlos de gestão e controlos financeiros rigorosos. Paradoxalmente, a “mercadização” multiplicou as redes que supostamente deveria substituir (Rhodes, 2007). Por esse facto, o poder das redes foi reformulado e reinterpretado num enquadramento da governação.

Segundo Sorensen e Törfing (2009, pp. 234-258), uma rede de governação é uma articulação estável de atores interdependentes mas autónomos do Estado, dos mercados e da sociedade civil, que interagem através de negociações entre conflitos, que ocorrem dentro de um quadro institucionalizado de regras, normas, conhecimento partilhado e imaginários sociais; facilita a ação política autoregulada, na sombra da hierarquia e contribui para a geração do “valor público” num sentido amplo de definição de problemas, visões, ideias, planos e regulamentações concretas, que são relevantes para segmentos importantes da população.

No contexto da rede de governação, Flak et al. (2009) referem que “é preciso uma nova abordagem para transformar a interoperabilidade das organizações em rede [...] em algo que seja simples, de baixo custo, acessível e confiável” (p. 222).

Segundo Neves (2010), o conceito de rede desenvolveu-se principalmente na década de 90 muito associado ao conceito de complexidade, existindo diferentes designações sobre redes. Para Wilson e Jantrania (citado por Neves, 2010, p. 201) “as redes são representativas de uma forma de organização complexa, que envolve cooperação e partilha de objetivos, recursos e competências e implica confiança”.

Neves (2010) defende que a gestão global das organizações e dos recursos organizacionais não é possível, hoje, sem o funcionamento em rede. Apenas as decisões mais estratégicas são tomadas pelo topo; as restantes são feitas por todos quantos têm responsabilidades de gestão, de direção intermédia até aos profissionais com funções específicas. A autora compara a rede a um ser vivo que para garantir as suas funções básicas, precisa de um sistema de órgãos o mesmo acontece com as organizações. A participação começa pelo diálogo na rede, tendo como impulsionador o Estado, de modo a garantir uma representação real partilhada pelos diversos atores. Os cidadãos, empresas e o mundo associativo devem ser interlocutores com o Estado.

Saber trabalhar de modo cooperativo é há muito tempo uma condição de eficiência e eficácia da Administração Pública, devido às suas funções. Na atualidade, outros desafios se colocam tais como a competitividade, a produtividade e a empregabilidade, com apelos a programas de reforço de qualificações, da inovação, inclusão social e ainda o desenvolvimento sustentável (Neves, 2010). Por isso, segundo a autora impõe-se, nos nossos dias, um corte de paradigma no desenho e funcionamento das nossas instituições públicas e a adoção de um novo modelo de governação.

Além da falta de coordenação ou coerência, existe o problema da pertinência, obrigando a repensar a adaptação da oferta pública à procura social, só possível com uma maior qualidade dos diálogos entre as instituições públicas e a sociedade (Neves, 2010, p. 232).

De acordo com Marques (2007), trabalhar em rede onde líderes e liderados não pertencem à mesma administração é complexo. Desta forma, torna-se difícil de gerir no setor público, controlar quem assume a responsabilidade pelo financiamento de atividades comuns recorrendo a orçamento próprio quando aplicado a projetos conjuntos. Devido a estes

constrangimentos a produção e gestão de um cartão de identificação comum (cartão de cidadão) torna-se difícil de gerir (pp. 647-648).

1.5. A interoperabilidade na Administração Pública

Os Princípios Orientadores da Interoperabilidade na Administração Pública (IAP) consistem na integração de serviços em que o cidadão terá uma visão integrada dos serviços disponibilizados pela AP, com dados sem redundância. Por exemplo, a identificação do cidadão uma única vez perante os serviços da Administração Pública, com privacidade, confidencialidade e segurança dos dados. Tal permite uma sustentabilidade partilhada de custos de manutenção pela evolução da plataforma de interoperabilidade, que é partilhada pelas entidades aderentes a “preços de custo” (Agência da Modernização Administrativa, 2013).

A interoperabilidade incorpora os seguintes tipos:

- Técnica/Tecnológica – consiste, segundo a Comissão Europeia (2004), nas questões de ligação dos sistemas e serviços de informática. Na ótica da Agência da Modernização Administrativa (2013), os sistemas e dispositivos têm de poder trocar dados com fiabilidade e sem custos acrescidos. Para que tal aconteça, no entender da Comissão Europeia (2017b), os aspetos da interoperabilidade devem incluir especificações de *interface*, serviços de interconexão, serviços de integração de dados, apresentação com troca de dados e protocolos de comunicação seguros.
- Semântica – definida como uma garantia de que o significado preciso da informação trocada é compreensível (Comissão Europeia, 2004), incluindo segundo a Agência da Modernização Administrativa (2013), um nível de arquitetura informacional transversal à Administração Pública e, conforme refere a Comissão Europeia (2017b), para que os dados e informações trocados sejam preservados e compreendidos ao longo das trocas entre as partes.
- Organizacional – baseada na definição de objetivos de negócio, modelagem de processos de negócios (Comissão Europeia, 2004) para que as Administrações Públicas alinhem os seus processos de negócio, responsabilidades e expectativas para alcançar objetivos comumente aceites e mutuamente benéficos, e conforme refere a

Comissão Europeia (2017b), trocar informações relevantes e atender aos requisitos da comunidade de utilizadores, disponibilizando serviços facilmente identificáveis, acessíveis e focados no utilizador.

- Legal – definida como ponto agregador para a legislação ao nível nacional e europeu, desempenhando um papel relevante na elaboração da legislação com o objetivo de promover e regular a utilização de artefactos (Agência da Modernização Administrativa, 2013). A opção de implementar nova legislação é também defendida pela Comissão Europeia (2017b), de forma a garantir que as organizações que operam sob diferentes marcos legais, políticos e estratégicos possam trabalhar juntas.

A estrutura da interoperabilidade encontra-se definida na Figura 1 onde é apresentada a interrelação entre os tipos apresentados anteriormente. Na base, encontra-se a interoperabilidade técnica que incorpora as aplicações e infraestruturas que ligam sistemas e serviços. A função da interoperabilidade semântica é garantir que os dados fornecidos por estes serviços não são mal interpretados ou confundidos, assegurando que o significado dos dados é preservado e compreensível por qualquer outra aplicação. Tendo estes tipos de interoperabilidade como alicerces, torna-se possível um ajuste dos modelos de negócio das organizações que têm objetivos comuns e ganhos recíprocos através da partilha de informações/dados (interoperabilidade organizacional). No topo, encontra-se a interoperabilidade legal que tem como propósito criar legislação de forma a regular a partilha da informação entre as organizações.



Figura 1 - Estrutura da interoperabilidade.

Fonte: Elaboração própria.

Segundo Kubicek e Cimander (2009), a interoperabilidade organizacional consiste na capacidade das organizações interagirem e cooperarem através de acordos detalhados com os procedimentos e sincronização para prestar um serviço público em Balcão Único. Assim, a interoperabilidade organizacional pode ser considerada como um conjunto de elementos de interação, entre Administrações, empresas e cidadãos.

Aceitando a destrição apresentada, o estudo realizado incide apenas na vertente da interoperabilidade organizacional.

2. Metodologia de Investigação

2.1 Modelo de Análise

Os conceitos centrais para esta dissertação são: interoperabilidade organizacional e orientação para o cidadão. O modelo de análise procura sintetizar e demonstrar a forma como estes conceitos se relacionam com os modelos apresentados anteriormente no enquadramento teórico e o objeto de estudo da investigação, constando na Figura 2 que se apresenta a seguir.

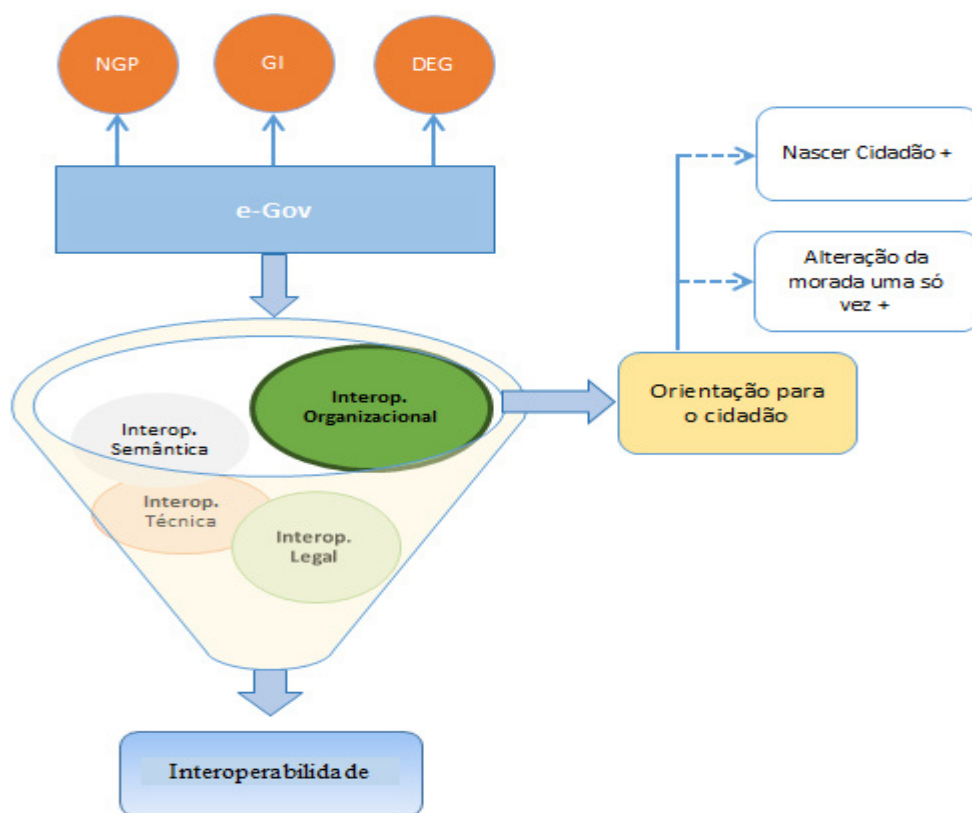


Figura 2 - Modelo de análise.

Fonte: Elaboração própria.

A interoperabilidade organizacional está presente desde a definição de objetivos de negócio, à modelação de processos de negócio e à garantia da colaboração entre os departamentos da Administração Pública que necessitam de trocar informação. Para tal, necessita de uma visão interorganizacional com definição das estruturas e mecanismos de

governança, protocolos de colaboração e de partilha de dados, tendo como foco o princípio da orientação para o cidadão (Agência da Modernização Administrativa, 2013).

Com base nesta definição, definimos quatro dimensões para operacionalizar o conceito de interoperabilidade organizacional: (1) Visão interorganizacional, para avaliar a partilha ao nível da organização com outras; (2) Partilha de dados, para averiguar de que forma e/ou meio é realizada; (3) Orientação para o utilizador, relacionada com a forma como os recursos humanos dos serviços estão focados na orientação para o cidadão e (4) Orientação para a colaboração, ligada com a perceção dos níveis de colaboração com outras entidades. As dimensões que operacionalizam o conceito estiveram na base de construção do questionário utilizado para a recolha de dados.

A orientação para o cidadão, o segundo conceito salientado na questão de partida, traduz-se na disponibilidade de serviços públicos acessíveis em Balcão Único, com plataforma multicanal (Portal do cidadão), para atender aos requisitos do indivíduo, empresa ou comunidade e focados no utilizador. Esta orientação permite aos serviços públicos obter orientação, integração, apoio e eficiência interna (Unidade de Missão Inovação e Conhecimento, 2003). A orientação para o cidadão é uma das dimensões que integram a definição do conceito de interoperabilidade organizacional.

Na pesquisa procurou-se responder às seguintes questões de investigação:

- Quais os princípios orientadores da interoperabilidade organizacional na Administração Pública?
- Que medidas concretas estão a ser desenvolvidas pelo Simplex na interoperabilidade organizacional?
- Entre estas medidas, quais as relacionadas com a orientação para o cidadão?
- De que forma estão a ser implementadas na AP portuguesa as medidas “Nascer Cidadão +” e “Alteração da morada uma só vez +”?

A pesquisa pretende avaliar o nível de interoperabilidade organizacional existente na realidade nacional, particularmente, consideradas algumas iniciativas de modernização administrativa. Neste sentido, a recolha de dados visou a medida deste construto. Dada a inexistência de trabalhos científicos sobre a matéria em estudo, a proposta de medição do

construto constitui em si um elemento inovador de pesquisa. Por outro lado, a mesma justifica a opção por não se formular hipóteses de pesquisa neste estudo.

2.2 Estratégia Metodológica

Ao longo de uma investigação, podem intercalar-se momentos de investigação quantitativa, que, por sua vez, podem levantar questões melhor respondidas por um estudo qualitativo ou vice-versa; na prática, os dois tipos de estudos podem matizar a compreensão da realidade que obtemos (Serapioni, 2000). Tendo por base estas considerações, definiu-se como enfoque de abordagem uma metodologia mista.

A oposição e o debate entre métodos quantitativos e qualitativos remontam à fundação das ciências sociais, verificando-se, nos últimos 20 anos, uma produção abundante dedicada à problematização dos métodos concorrentes, a qual radica mais profundamente em opções epistemológicas do que na prática da investigação no campo social (Serapioni, 2000).

Pode assim sublinhar-se que não há “contradição, assim como não há continuidade, entre investigação quantitativa e qualitativa, ambas são de natureza diferente” (Serapioni, 2000, p. 188). A validade de uma metodologia não pode ser aferida em abstrato, mas antes em relação ao problema e aos objetivos a que pretende responder, pois é na sua utilidade prática que encontramos a chave para a escolha dos métodos de investigação (Serapioni, 2000).

Nesta pesquisa, faz-se uso de metodologias quantitativas e qualitativas de forma complementar, recorrendo, como métodos de recolha de dados, às entrevistas semiestruturadas, ao questionário *online* e à análise documental.

Para o estudo do problema, selecionou-se dois casos, concretamente as medidas “Nascer Cidadão +” e “Alteração da morada uma só vez +”, pelo facto de terem sido escolhidos através do canal aberto em permanência no endereço Simplex+ e, durante a Volta Nacional Simplex. Esta iniciativa decorreu em todo o território nacional e regiões autónomas, durante quatro meses, com o intuito de ouvir antes de decidir quais as medidas de simplificação que teriam maior impacto no quotidiano da comunidade, em geral, e que refletissem a orientação dos serviços públicos para o cidadão, em particular.

2.3 Técnicas de recolha e análise de dados

No âmbito da dissertação, procedeu-se a uma extensa análise documental, que incidiu sobre livros, legislação, artigos, entre outros. O objetivo desta análise consistiu em recolher a informação preliminar de caracterização da realidade de estudo, procedendo-se à identificação das principais medidas de interoperacionalidade organizacional e de orientação para o cidadão. A análise permitiu caracterizar as medidas “Nascer Cidadão +” e “Alteração da morada uma só vez +”, sobre as quais se realizou um estudo mais detalhado.

Com o objetivo de complementar a informação documental recolhida e de conhecer mais aprofundadamente as medidas e o estado geral da implementação da interoperabilidade, seguiu-se um conjunto de entrevistas semiestruturadas, com base em guiões de elaboração própria. Estas foram realizadas a informadores qualificados, entre estes, um especialista em interoperabilidade da Comissão Europeia (para o qual foi necessário preparar outro guião de entrevista, dado que a mesma incidiu sobre as particularidades da União Europeia), um elemento da presidência da Agência para a Modernização Administrativa I.P (AMA), um elemento da Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação (APDSI), um elemento do governo da área da justiça, um elemento da presidência do Instituto dos Registos e Notariado, I.P (IRN) e, perante a escassez de dados, solicitou-se ainda entrevista aos Serviços Partilhados do Ministério da Saúde (SPMS) e ao Instituto da Segurança Social (ISS) (que também têm participação nas medidas Simplex estudadas), os quais, por indisponibilidade de agenda, responderam por escrito (os guiões de entrevista encontram-se no Anexo II).

Nas entrevistas semiestruturadas, o entrevistador tem uma série de questões a colocar, mas cuja sequência pode variar e são menos precisas do que num questionário. O entrevistador pode ainda colocar outras questões não previstas suscitadas pelas respostas dos entrevistados. Existe um maior interesse no ponto de vista do entrevistado face às entrevistas estruturadas, porque o entrevistado é encorajado a fornecer a informação que considera mais relevante. Este tipo de entrevista torna-se assim mais flexível pois permite ao entrevistador afastar-se significativamente do seu guião (novas questões, alterar a ordem e a forma como as coloca (Bryman, 2008, p. 437).

As entrevistas foram conduzidas com bastante flexibilidade, de modo a extrair a informação pertinente e dando-se bastante liberdade de resposta ao entrevistado, para possibilitar o levantar de tópicos com relevância que não tivessem sido contemplados previamente pelo investigador. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, conforme consta do Anexo III.

As entrevistas foram alvo de uma análise de conteúdo de tipo qualitativo que assumiu como base de unidade de registo os segmentos de texto (frases, paráfrases) e categorias temáticas, que foram definidas *a priori*. Na análise de conteúdo, não se recorreu a nenhum programa específico de tratamento de dados, procedendo-se ao registo das unidades em Excel, por se considerar que tal seria suficiente para o tipo de análise que se pretendia (bastante flexível, sem quantificação). A análise de conteúdo das entrevistas consta do Anexo IV.

Estas entrevistas permitiram fornecer dados importantes para complementar os dados obtidos no questionário. O questionário é uma técnica que permite a recolha de dados em maior extensão, sendo por isso um instrumento adequado para obter uma visão alargada de como estão a ser prosseguidas as iniciativas de interoperabilidade.

O questionário compõe-se de um conjunto de questões de caracterização individual e de quatro secções temáticas e que correspondem ao que foi definido na operacionalização do conceito: Visão interorganizacional; Partilha de dados; Orientação para o utilizador; e Orientação para a colaboração. Para cada secção, elaborou-se um conjunto de afirmações, às quais os inquiridos deviam responder com base no nível de concordância, através de uma escala de tipo Likert², com seis níveis de concordância e a opção “Não sabe/Não responde”.

A recolha de dados foi pensada para ser realizada junto das Administrações Públicas que colaboram com a aplicação das medidas Simplex estudadas.

Concretamente:

- Ministério da Justiça - IRN;
- Ministério da Saúde - Hospitais;
- Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social - ISS;
- Ministério das Finanças – Autoridade Tributária e Aduaneira;

² A Escala de Likert é utilizada para medir atitudes ou comportamentos e para descobrir níveis de opinião.

- Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa – AMA;
- Ministério do Planejamento e das Infraestruturas – Instituto de Mobilidade Terrestre.

Apenas os responsáveis pelas medidas (AMA e o IRN) autorizaram a divulgação e aplicação do questionário que consta no Anexo V; os restantes declinaram sob pretexto de que os responsáveis das medidas deveriam fazê-lo, condicionando a abrangência da pesquisa, reduzindo assim a recolha de informação sobre as medidas.

O questionário *online*, construído na plataforma *Google Forms*, foi disponibilizado aos organismos responsáveis pelas medidas em estudo, durante dois períodos de tempo: (i) janeiro a junho de 2018 e (ii) janeiro a fevereiro de 2019. A anterior direção do IRN (em funções até junho de 2018) pretendia participar de forma restrita o que não seria viável para o estudo. A situação foi revertida quando a atual direção assumiu funções e concedeu a entrevista e aplicou o questionário, o que ocorreu em 2019.

Para tratamento dos dados optou-se pelo programa *IBM SPSS Statistics 25*.

O tratamento do questionário recorreu a diversas técnicas de estatística descritiva e inferencial. Dada a ausência de hipóteses de pesquisa, partiu-se de uma análise exploratória dos dados. Foi feita uma análise de estatística descritiva inicial às variáveis de caracterização da amostra, uma análise de componentes principais e verificada a consistência interna do questionário. Foram realizados, igualmente, testes de associação estatística para verificar a existência de relacionamento de algumas variáveis, de modo a tentar explicar alguns dos resultados encontrados. Procurou-se realizar uma análise fatorial confirmatória, mas dado o elevado número de respostas “não sei/não responde”, não foi possível garantir um bom uso desta técnica estatística, motivo pelo qual essa via foi abandonada.

2.4 Procedimento metodológico

A pesquisa desenvolveu-se em diversas etapas, mais concretamente:

- Inicialmente, a pesquisa bibliográfica para a revisão da literatura;
- Depois para a recolha de dados, realizou-se uma análise documental que serviu de base fundamental para a criação do questionário *online* e para a elaboração do guião

de entrevista semiestruturada, o qual passou a dois porque o perito da Comissão Europeia que definiu o ISA² tinha uma visão sobre a interoperabilidade a nível da União Europeia e Portugal, em geral, e não especificamente sobre as medidas estudadas.

- Seguidamente realizaram-se as entrevistas semiestruturadas. Devido à falta de colaboração de alguns organismos, realizaram-se a título adicional entrevistas com outros ministérios envolvidos, que responderam por escrito às questões.
- Aplicou-se o questionário *online* aos dirigentes superiores e trabalhadores da AMA e IRN, por recusa dos restantes em participar.
- O tratamento e análise dos dados obtidos permitiram confrontá-los com a base teórica existente sobre o tema.
- Por último, elaboraram-se as conclusões e recomendações.

3. As medidas Simplex em Estudo

3.1 A modernização administrativa em Portugal

No século XXI, a Administração Pública foi confrontada com grandes desafios, dos quais se destaca a simplificação administrativa e legislativa, cuja tarefa, em Portugal, se tornou prioritária e incontornável, por diversas razões, nomeadamente a necessidade de orientar as Administrações Públicas para uma resposta pronta e eficaz às necessidades dos cidadãos e empresas, organizadas por eventos de vida (Rede Comum de Conhecimento, 2011).

No XVII Governo Constitucional (2005-2009), a simplificação administrativa e legislativa foi considerada decisiva para cumprir os objetivos da política de modernização administrativa incluída no programa do governo. Para tal, era necessário realizar um conjunto de medidas de simplificação, incitadoras de uma cultura de mudança, com vista a mobilizar a confiança de dirigentes e funcionários públicos e ainda angariar adeptos nos cidadãos (Rede Comum de Conhecimento, 2011).

Em 27 de março de 2006, no Centro Cultural de Belém, foi apresentado o programa Simplex, com 333 medidas sob a direção política do Primeiro-Ministro, Eng. José Sócrates, com uma coordenação centralizada e com responsabilidade partilhada por todo o governo mediante as suas esferas de competências. Todos os ministérios, incluindo serviços, participaram e interviram na apresentação de propostas, na análise de sugestões de modernização e simplificação e na definição de metas e prazos para execução, bem como na avaliação dos seus impactos³, pretendendo-se ter assim uma rede com coordenação (Rede Comum de Conhecimento, 2011).

O programa Simplex teve seis anos de existência e foram implementadas diversas medidas de simplificação administrativa e legislativa e de administração eletrónica com impactos muito positivos na vida das pessoas e das empresas (Rede Comum de Conhecimento, 2011). De 2006 a 2011, foram implementadas mais de 1000 medidas de

³ Esta forma de participação *bottom-up* é benéfica para saber, junto de quem está no terreno, quais os constrangimentos e desafios contribuindo para a motivação e envolvimento de todos os agentes de mudança (Rede Comum de Conhecimento, 2011).

simplificação nestas matérias, com uma taxa de execução acima dos 80%, e uma redução de custos para a Administração (República Portuguesa, XVII Governo Constitucional, 2016).

A perceção positiva dos cidadãos e das empresas sobre o programa tornaram o Simplex numa marca conhecida e associada a uma mudança positiva na redução de burocracia nos serviços públicos, tendo sido igualmente reconhecido no Relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2008), *“Making life easy for citizens and businesses in Portugal - Administrative Simplification and e-Government”* (citado por República Portuguesa, XVII Governo Constitucional, 2016).

Com o XXI Governo Constitucional (eleito em 2015), regressa o programa Simplex “transversal a todas as áreas de governação, com medidas para simplificar a vida de cidadãos e empresas na sua interação com os serviços públicos, contribuindo para uma economia mais competitiva e reforço da confiança dos cidadãos no Estado” (República Portuguesa, XVII Governo Constitucional, 2017a, p. 3). Para concretizar esse objetivo, surgiu “A Volta Nacional Simplex”, que durou quatro meses, levando a Secretária de Estado Adjunta e da Modernização Administrativa a todas as capitais de distrito, incluindo as regiões autónomas, “ouvindo cidadãos e empresas em todo o país, em diálogo com associações e confederações, com contributos de [...] trabalhadores do Estado e de todas as áreas da AP [...] para identificar problemas e bloqueios; decidir depois, construindo soluções para os problemas identificados” (p.3). No âmbito desta iniciativa foi ainda aberto um canal de comunicação em permanência no endereço Simplex+, para o envio de propostas e ideias de simplificação, constituindo outra “forma de participação relevante” para o efeito (República Portuguesa, XVII Governo Constitucional, 2016, p. 3).

O Simplex+ 2016 foi apresentado em maio e contempla 255 medidas que se destinam a simplificar procedimentos e reduzir custos, nos mais diversos serviços prestados pela Administração Pública. As medidas foram divididas por áreas, sendo 144 delas dedicadas ao cidadão. A implementação e execução destas medidas ficaram na responsabilidade dos respetivos Ministérios.

Para elaborar o Simplex+ 2017, deu-se continuidade ao Simplex antecessor, mas com uma metodologia inovadora no seio da Administração Pública, que levou a resultados na melhoria da qualidade do serviço prestado aos cidadãos. O Simplex Jam “tem como objetivo

envolver trabalhadores da administração do Estado, de diferentes serviços, num trabalho conjunto de identificação de problemas e soluções para melhorar a prestação de serviços públicos” (República Portuguesa, XVII Governo Constitucional, 2017b, p. 3). Com base na metodologia “*Design Thinking*” foi possível, com trabalhadores de 13 serviços diferentes, “a criação de soluções globais e transversalmente mais satisfatórias, tanto para os trabalhadores do atendimento e de *back office*, bem como para os cidadãos e para as empresas, inovando no setor público” (República Portuguesa, XVII Governo Constitucional, 2017b, p. 3). Os princípios fundamentais das medidas do Simplex+ 2017 são a cooperação e transversalidade. As medidas, num total de 237, das quais 172 são novas e 65 prolongam-se como medidas plurianuais, destacam-se 143 dirigidas aos cidadãos nacionais e estrangeiros, com vista a que se concretizem mais e melhor intercomunicação e interconexão entre serviços e sistemas de informação para aprofundar o princípio *only once* (República Portuguesa, XVII Governo Constitucional, 2017b, p. 3).

No âmbito das entrevistas realizadas, questionámos os inquiridos sobre o Simplex. O entrevistado 4 (E4) salienta que as medidas Simplex “foram uma alavanca potenciadora do desígnio de simplificação administrativa e de celeridade dos atos administrativos”. O entrevistado E5, por sua vez, corrobora a ligação entre esta iniciativa de reforma e a interoperabilidade, referindo que: “os programas Simplex têm vindo a enquadrar uma série de iniciativas relevantes na interoperabilidade”.

Referindo-se à implementação do programa, E2 salienta a coordenação política “com fortíssimo patrocínio do Sr. Primeiro-Ministro António Costa e, depois, quer com a Sra. Ministra da Presidência, quer com a Sra. Secretária de Estado Adjunta da Modernização Administrativa, que têm um acompanhamento de perto, muito próximo, regular”.

Dada a natureza transversal, mas também setorial das medidas, é necessário assegurar a articulação entre os vários intervenientes, para o que, como explica E2, é feito um modelo de *governance* com a realização de uma reunião de pontos focais, onde se faz “um acompanhamento do estado de implementação das medidas, são identificadas as dificuldades, os pontos focais estabelecem [...] o diálogo e a ponte com todos os organismos que implementam as medidas do seu ministério ou área governativa e [...] posteriormente, vão ao fórum transmitir [...] a toda a coordenação, no caso de desvio temporal na execução”. A

retroação faz-se com uma comunicação das medidas consensualizadas nas reuniões de coordenação, que posteriormente são transmitidas aos organismos e áreas tuteladas.

Outra característica importante referida pelo E2 é que todos os representantes ministeriais ou pontos focais são membros dos gabinetes do governo. Por isso, quando é “preciso intervir [...] numa componente legislativa ou normativa [...] para a implementação de uma medida [...] tornam-se uma peça fundamental para [...] tornar ágil a resolução de problemas”.

3.2 Medida “Nascer Cidadão +”

O registo do nascimento marca o início da vida jurídica de uma pessoa. Este é gratuito e obrigatório, e deverá ser realizado, preferencialmente, logo após o nascimento na maternidade ou hospital onde o bebé nasceu ou para onde a mãe é transferida após o parto, conforme referido no sítio institucional do IRN responsável pelo projeto. Para que se realize de forma mais cómoda para os pais, foi criado, na vigência do programa Simplex 2006-2011, o projeto “Nascer Cidadão”, concretamente em 2007, com um protocolo realizado entre os ministérios da Justiça, da Saúde, e do Trabalho, da Solidariedade e Segurança Social.

De acordo com o E6, o balcão “Nascer Cidadão” passou a existir em algumas maternidades como projeto piloto, sendo depois alargado a outros hospitais, existindo, presentemente, em 48 maternidades públicas e sete hospitais privados.

A iniciativa permite (<https://justica.gov.pt/Servicos/Nascer-cidadao>):

- Realizar o registo dos bebés no hospital/maternidade após o nascimento, evitando aos pais terem de se deslocar à conservatória do registo civil;
- Criar mecanismos que asseguram de imediato o registo das crianças, numa linha de simplificação e desburocratização;
- Conceder aos cidadãos meios simples para o cumprimento de formalidades essenciais à salvaguarda de direitos fundamentais.

Com esta medida, entre março de 2007 e abril de 2016, foram registados mais de 90% dos bebés (o equivalente a 636.817) que nasceram nas unidades hospitalares que dispõem

deste serviço (<https://www.sns.gov.pt/noticias/2016/06/03/simplex-na-saude-e-na-justica-nascer-cidadao-com-cartao-do-cidadao/>).

O “Nascer Cidadão+” nasce com o Simplex+ 2016, reconhecido o valor acrescentado de disponibilizar a possibilidade de fazer o cartão de cidadão (CC), com o registo de nascimento, em todos os estabelecimentos hospitalares com balcão “Nascer Cidadão”. O objetivo da medida visava colmatar a reduzida validade e morosidade na emissão de documentos pessoais (República Portuguesa, XVII Governo Constitucional, 2016). Aquando do pedido do CC, é “simultaneamente atribuído um médico de família ao bebé e a informação incluída no registo nacional de utentes (RNU).” (E3).

O Gráfico 1 apresenta a relação entre o registo de nascimentos e o pedido de CC realizados entre maio de 2016 e abril de 2019, nas unidades hospitalares que disponibilizam o balcão Nascer Cidadão.

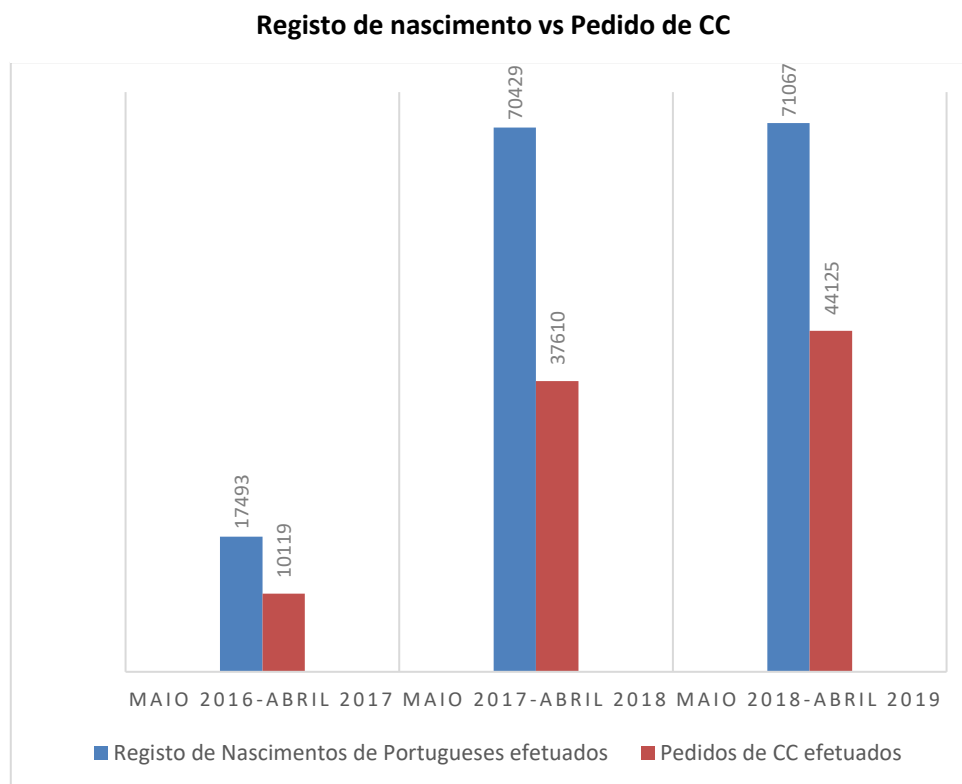


Gráfico 1 - Número de registos de nascimentos de Portugueses vs Número de pedidos de Cartão do Cidadão efetuados nos balcões Nascer Cidadão.

Fonte: <http://partilha.justica.gov.pt/Transparencia/Dados-e-Estatisticas#&organismo=irn>

Consultados os dados disponibilizados no Gráfico 1, verifica-se que, no primeiro período anual da medida (maio-abril 2016-2017), obtivemos 58% de pedidos de CC, relativamente aos registos. A Lei nº 32/2017, de 1 de junho, e a Portaria nº 291/2017, de 28 de setembro, terão produzido gradualmente efeitos no segundo e terceiro períodos anuais com uma taxa de 53% de pedidos de CC e de 62% respetivamente. O alargamento da medida a mais unidades de saúde e a sua divulgação (no *site* <https://www.simplex.gov.pt> ou na brochura “Tenho uma criança”) poderão justificar este facto.

3.3 Medida “Alteração da morada uma só vez +”

A medida “Alteração da morada” surgiu na vigência do Programa Simplex 2006, sob a tutela do governo com a colaboração do Ministério do Trabalho e da Segurança Social (MTSS), possibilitando a sua alteração *online* (conforme referido em <http://historico.simplex.gov.pt/2006balanco>).

Com vista à modernização e simplificação administrativa, foi criado o CC ao abrigo da Lei nº 7/2007, de 5 de fevereiro, sob a coordenação do Gabinete da Secretária de Estado da Modernização Administrativa, com o apoio técnico da AMA e colaboração do MTSS.

O CC é um documento de cidadania que permite ao cidadão identificar-se de forma segura⁴ em formato eletrónico e possibilita a realização de várias operações sem necessidade de interação presencial. O formato de *smart card* integra num documento único vários documentos pessoais, agregando os números de identificação civil, fiscal, de utente dos serviços de saúde, e identificação dos serviços de Segurança Social.

O projeto “Alteração da morada uma só vez +” foi implementado em 2016 por dois mecanismos: (1) na *Internet*, via Portal de Cidadão; (2) presencialmente, nas Lojas do Cidadão e Balcões de CC. Beneficia do sistema de Ciclo de Vida do Cartão de Cidadão (conforme referido em <https://www.simplex.gov.pt>), com vista a colmatar a duplicação de informação solicitada pela Administração Pública, dando cumprimento ao princípio «uma só vez» *only once*, publicado no Decreto-Lei nº 73/2014, de 13 de maio.

⁴ Portaria nº 286/2017 de 28 de setembro.

Este projeto é da responsabilidade do Ministério da Presidência e da Modernização Administrativa (MPMA) e do MTSS, com a colaboração dos Ministérios do Planeamento e das Infraestruturas, da Justiça, das Finanças e de Entidades Privadas.

Teve o contributo da Volta Nacional Simplex e dos pontos focais com o objetivo de tirar partido do processo de alteração da morada subjacente ao CC, permitindo, mediante consentimento, a comunicação entre as diversas entidades públicas e, sempre que solicitado pelo cidadão, comunicar a morada declarada e confirmada (com envio de carta para a morada indicada) também a outras entidades, nomeadamente para serviços económicos de interesse geral aderentes (conforme referido em <https://www.portaldocidadao.pt>). Para maior comodidade e sem necessitar de renovar o CC, basta ser portador do seu CC, o PIN de autenticação e código postal correto da nova morada para realizar o pedido.

A legislação publicada em 28 de setembro de 2017⁵ apresenta novas regras do CC tais como: a validade⁶, a renovação⁷, o cancelamento por via eletrónica, elementos de segurança física do CC, requisitos de segurança na imagem facial e impressões digitais. Atualmente, o CC contém funcionalidades eletrónicas que permitem a autenticação dos cidadãos nos portais e sítios na *Internet* da Administração Pública. O legislador pretendeu dotar os serviços do Estado de meios legais atuais face às necessidades dos verdadeiros destinatários e utilizadores dos serviços públicos que são os cidadãos e empresas.

O MPMA, como responsável pelo programa Simplex+ 2017, deu continuidade a algumas medidas plurianuais do Simplex+ 2016, renovando o Portal do Cidadão para organizar as informações e serviços eletrónicos, em torno de eventos de vida de cidadão e empresas, criando, sempre que possível, balcões eletrónicos integrados (conforme referido em <https://www.simplex.gov.pt>). Esta solução permite que cidadãos e empresas dispensem utilizadores e palavras-chave para submeter os pedidos, e os serviços públicos vão reduzir custos por eliminação de sítios e páginas eletrónicas. Foi incluída a medida “Alteração de Morada uma Só Vez+”, no primeiro trimestre de 2017, com implementação em 2018, no “Portal do Cidadão+”. Já em 2019, introduziu-se a medida “Alteração da morada por

⁵ Portarias n.ºs 285, 286, 287 e 291 de 2017 publicadas no Diário da República n.º 188, I Série.

⁶ Passa para 10 anos para maiores de 25 anos.

⁷ A renovação pela *Internet* tem redução de 10% na taxa cfr. Portaria n.º 291/2017.

telefone”, permitindo a alteração através do telefone 300 003 990, com custo da chamada e a possibilidade de alteração *online* com CMD (como referido em <https://www.simplex.gov.pt>).

De acordo com a presidente do IRN, entre novembro de 2016 e dezembro de 2018, os pedidos de alteração de morada presenciais foram de 2.689 (comunicação pessoal, 18 de fevereiro de 2019), representando uma pequena percentagem face aos pedidos *online*. O Gráfico 2 apresenta a evolução do número de pedidos de alteração da morada, desde 2010.

Pedido de alteração da morada

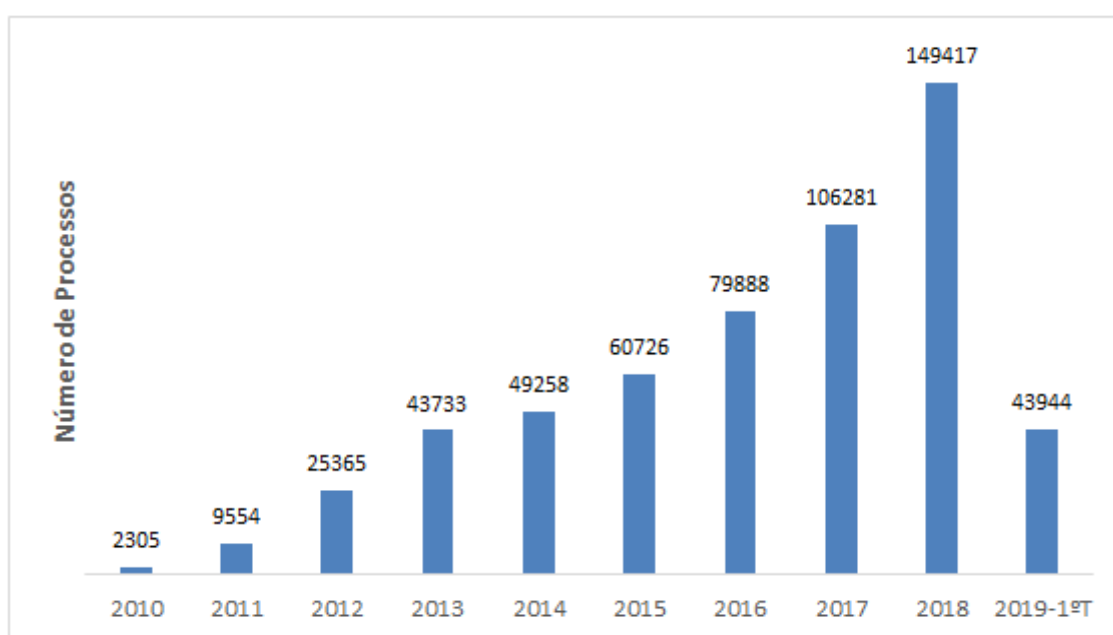


Gráfico 2 - Processos realizados no serviço Alteração da morada por ano.

Fonte: <http://dados.gov.pt>

Conforme é visível no Gráfico 2, o serviço tem vindo a conquistar a adesão dos cidadãos. De acordo com o entrevistado E2, quando se alterava a morada “alterava-se automaticamente a base de dados tributária, da segurança social, da saúde, da justiça e a base de dados eleitoral”. Após maio de 2016, refere o mesmo entrevistado, o serviço foi redefinido para reforçar a usabilidade, permitindo ao cidadão escolher quais os serviços privados que

quer notificar da alteração da morada, evitando que o mesmo tenha que se deslocar para o fazer, posteriormente.

3.4 Implementação e monitorização das medidas

No que respeita à implementação das medidas, é da competência da Ministra da Presidência e da Modernização Administrativa, a coordenação global do programa. No que concerne à conceção, gestão e monitorização de todo o programa, cabe à Secretária de Estado Adjunta e da Modernização Administrativa, com o apoio técnico da AMA. As medidas, em concreto, são implementadas e executadas pelos ministérios responsáveis (República Portuguesa, XVII Governo Constitucional, 2017b).

O Simplex+ 2016 surgiu da necessidade de simplificar a vida dos cidadãos e empresas na sua interação com os serviços públicos. Desta forma, pretendeu-se contribuir para uma economia mais competitiva reforçando a confiança dos cidadãos no Estado. O balanço da implementação apresenta os resultados das medidas anuais, bem como as respetivas evidências de concretização, e a média da taxa de implementação das medidas plurianuais (República Portuguesa, XVII Governo Constitucional, 2017a).

A taxa de implementação do Simplex+ 2016 é de 89%, o que significa que, do total de 176 medidas anuais⁸, 157 foram concretizadas, incluindo as medidas “Nascer Cidadão +” e “Alteração da morada uma só vez +” (República Portuguesa, XVII Governo Constitucional, 2017a). A evidência das suas concretizações está disponível no endereço <https://www.simplex.gov.pt>.

Relativamente à medida “Nascer Cidadão+”, existem três componentes, conforme refere o E2: a técnica, a organizativa e a comunicação. É requerido “um conjunto de formatos de informação que foram articulados, de um ponto de vista de interoperabilidade, sobretudo entre o Ministério da Justiça e o Ministério da Saúde e as suas estruturas” (E2). Na vertente organizativa, “foi definido por que ordem é que entravam as unidades de saúde, é um bom princípio de implementação [...] para não “haver um *big bang*”” (E2). A

⁸ No Simplex+ 2016, existiu um total de 255 medidas, das quais 79 eram plurianuais e 176 eram anuais (República Portuguesa, XVII Governo Constitucional, 2017a).

comunicação foi um alicerce de implementação dado que, para que os serviços sejam úteis, eles têm que ser “conhecidos e usados” ou “ficam aquém do potencial” (E2).

Na sequência da monitorização, podem ser identificadas as necessidades de melhoria. Como tal, refere o E6, que está a ser pensado o alargamento da medida, através de “contactos com organismos para explorar potencialidades de interconexão da informação e de difusão”.

A implementação técnica da medida “Alteração da morada uma só vez +” foi concluída, mas o E2 reconhece a necessidade de sindicância e estabelecer protocolos com as entidades interessadas em aderir, para que os cidadãos possam melhor fazer uso desta ferramenta e beneficiar do serviço.

4. Do *e-Gov* ao surgimento da Interoperabilidade

4.1 Na União Europeia

A União Europeia tem impulsionado a adoção do *e-Gov* e da interoperabilidade pelos Estados-membro, através de diversas iniciativas. Com efeito, conforme refere o E1, a procura de implementação de soluções de interoperabilidade a nível europeu decorreu da necessidade de coordenação e de trocas de informação entre os Estados-membro.

Para promover a identificação eletrónica e a interoperabilidade, a Comissão Europeia (CE) tem lançado projetos-piloto de grande escala, como seja o designado projeto *STORK*. No âmbito deste projeto, Portugal foi responsável pela implementação prática da alteração da morada, por cidadãos estrangeiros, no Portal do Cidadão, com resultados positivos, estabelecendo a arquitetura técnica para o reconhecimento mútuo da identificação eletrónica de um cidadão entre dois países europeus (Rede Comum de Conhecimento, 2011).

Outros dos programas lançados foram:

- o CADIA, para controlo financeiro dos mercados agrícolas e das políticas de comércio externo e união aduaneira;
- o INSIS, para desenvolvimento das redes e das infraestruturas europeias;
- o IDA, de 1995, pioneiro na utilização das TIC nas Administrações Públicas, e que facilitou a transição dos intercâmbios eletrónicos para a Europa;
- o IDA II, que deu contrinuidade ao anterior, apoiando a execução de projetos de interesse comum, relativos, principalmente, ao desenvolvimento e à implantação de redes telemáticas ao serviço das políticas comunitárias, tais como a União Económica e Monetária, a defesa do consumidor, a saúde e os transportes; e
- o IDABC (*"Interoperable Delivery of European e-Government services to public Administrations, Business and Citizens"*), implementado entre 2005 e 2009, introduzindo, pela primeira vez, a ligação entre as administrações públicas, as empresas e os cidadãos (Abecasis, 2012).

Apesar de necessária, a interoperabilidade torna-se difícil de colocar em prática, se não existissem acordos e colaboração entre os intervenientes, quer a nível nacional, quer internacional. Esta necessidade conduziu, após diversas declarações ministeriais (Lisboa, 19

de setembro de 2007; Malmö, de 18 de novembro de 2009 e Granada, 19 de abril de 2010), ao convite, por parte dos ministros dos Estados-membro, para que a Comissão facilite, face à sua posição, a cooperação entre os Estados-membro, através da aplicação de soluções de interoperabilidade transfronteiriça e intersetorial, que permitam tornar os serviços públicos mais eficientes e seguros.

Em 2010, a UE lança a Agenda Digital Europeia 2010-2020 (ADE 2010-2020) (União Europeia, 2010b), que estabelece um conjunto de ações a desenvolver tais como:

- Mercado único digital dinâmico;
- Interoperabilidade de normas;
- Confiança e segurança;
- Acesso rápido e ultra-rápido à *Internet*;
- Investigação e inovação;
- Melhorar a literacia digital, as qualificações nesse domínio e a inclusão na sociedade digital;
- Benefícios proporcionados pelas TIC à sociedade, na UE e aspetos internacionais da Agenda Digital.

Ainda em 2010, a Comissão lançou a Estratégia Europeia de Interoperabilidade (EEI) e o Quadro Europeu de Interoperabilidade (QEI). Posteriormente, estabeleceu o programa ISA 2010-2015, Soluções de interoperabilidade para as AP europeias, que vigorou entre 2010 e 2015 (União Europeia, 2009), no contexto das grandes políticas da UE, com as quais era necessário alinhar (União Europeia, 2016).

Foram surgindo outras iniciativas como a Estratégia Europa 2020 (União Europeia, 2010a), desenvolvida como resposta à crise financeira e económica, a Agenda Digital para a Europa 2010-2020, onde o tema da interoperabilidade se encontra no segundo pilar, pelas múltiplas transações que envolvem serviços públicos, privados e sistemas de governo eletrónico complexos (União Europeia, 2010b) e ainda o Plano de Ação para a Administração Eletrónica 2011-2015. A visão das Administrações Públicas Europeias que pretende proporcionar é de mais valor aos cidadãos com menos recursos, recorrendo a um modelo mais

aberto de conceção, produção e prestação de serviços em linha (União Europeia, 2016). Assim, a interoperabilidade é uma peça fundamental para tornar possível a realização destas transações.

Nesta transformação, a interoperabilidade tecnológica desempenha um papel essencial na troca de dados com fiabilidade, não descurando a importância da interoperabilidade semântica que assegura a compreensão dos dados transmitidos. Ambas sustentam a interoperabilidade organizacional, que contribui ao nível dos processos e da troca de informação (União Europeia, 2009), promovendo a cooperação entre organizações. Tal só é possível devido à classificação uniforme dos seus processos ou dos processos transversais em que intervém.

Contudo, segundo a opinião do E1, a ligação às empresas e aos cidadãos desapareceu no programa ISA, só voltando a aparecer com o ISA² (Soluções de Interoperabilidade para as Administrações Públicas, Empresas e Cidadãos europeus), de 2016, que se encontra em implementação até 2020. Não é possível pensar e “trabalhar na interoperabilidade sem ter em conta o âmbito global do problema, sem uma perspetiva holística que é essencial e que se recuperou no ISA²”.

Para Abecasis (2012), a estrutura de interoperabilidade referida no programa ISA é uma

abordagem acordada em matéria de interoperabilidade para as organizações que desejem trabalhar em conjunto para a prestação conjunta de serviços públicos. No seu âmbito de aplicação, especifica um conjunto de elementos comuns, tais como o vocabulário, conceitos, princípios, políticas, orientações, recomendações, normas, especificações e práticas (p. 19).

Estes elementos encontram-se estruturados no QEI que funciona como uma "megaestrutura" de Administração em Linha. Ao nível nacional, definiram-se os Quadros

Nacionais de Interoperabilidade (QNI) numa ótica mais detalhada e, por vezes, descritiva (Abecasis, 2012).

O programa ISA, conforme relatório da União Europeia (2016), iniciou o seu trabalho nos dois níveis superiores de interoperabilidade, o nível organizacional e o nível de interoperabilidade legal (conforme ilustrado na Figura 1), áreas com grande impacto potencial na modernização da Administração Pública dos Estados-membro e que precisam de continuar a ser desenvolvidas e consolidadas. Contudo, o nosso entrevistado E1 tem uma opinião diferente sobre a aplicação deste programa, considerando que “se começou por tratar da interoperabilidade técnica, depois abordou-se mais a interoperabilidade semântica e depois, em parte, a interoperabilidade legal”. Na sua opinião, estão agora reunidas as condições “para atacar a interoperabilidade organizacional de uma maneira mais estruturante”, já que esta era insipiente.

Em termos de balanço da implementação do programa ISA, a especialista da Comissão Europeia (E1) reconhece a importância de várias iniciativas anteriores que contribuíram para o seu bom desempenho:

- a Diretiva *Inspire*, contribuindo para a interoperabilidade ligada a tudo o que é geoespacial;
- a área dos registos de base, que “é fundamental para a modernização dos serviços públicos europeus e para a interoperabilidade”.
- a legislação europeia que introduz a necessidade de avaliação de impacto digital; e
- a rede TESTA (Rede privada de transmissão de dados), com origens no programa IDA, mas que é um suporte essencial para a segurança da transmissão e manutenção de dados, suportando “várias aplicações e várias trocas em áreas que exigem segurança, tais como saúde, transportes, segurança interna”.⁹

⁹ Em Portugal, a rede TESTA usa como ponto de contacto a Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública (eSPap), podendo, no futuro, por exemplo, ser “usada para partilhar dados de receitas médicas [...] constituindo um trabalho de articulação e interoperabilidade dos SPMS com a eSPap” (E3).

Em outubro de 2013, o Conselho Europeu concluiu a necessidade de prosseguir a modernização das Administrações Públicas com o lançamento rápido de serviços que dependem da interoperabilidade para o bom funcionamento, como a saúde em linha e a Administração Pública em linha. Tal irá proporcionar mais e melhores serviços digitais para os cidadãos e empresas em toda a Europa, reduzindo custos e aumentando a eficiência, a transparência e a qualidade dos serviços do setor público (União Europeia, 2016).

O programa ISA² (Soluções de Interoperabilidade para as Administrações Públicas, Empresas e Cidadãos europeus), que abrange o período de 2016 a 2020 (União Europeia, 2015) , alargou o âmbito de orientação para os cidadãos e empresas (cfr. os artigos 1º, 4º e 13º, da Decisão (UE) 2015/2240). Com efeito, se o programa IDABC, vigente entre 2005 e 2009, introduziu, pela primeira vez, a ligação entre cidadãos, empresas e Administração Pública, esta orientação terá desaparecido, segundo opinião do E1, com a aprovação do ISA, de 2010. O ISA² permite ultrapassar esta lacuna, retomando esta orientação, com o intuito de auxiliar os Estados-membro com um modelo de interoperabilidade que é aplicável a todos os serviços públicos digitais e que também pode ser considerado um elemento integrador do paradigma de interoperabilidade por *design*.

Esta alteração de posicionamento demonstra, na opinião do E1, que existe “uma tendência clara a nível das Administrações Públicas europeias de envolver cada vez mais o cidadão e as empresas na elaboração dos serviços”. Alguns países como o Reino Unido têm adotado metodologias experimentais como laboratórios de observação (E1). Em Portugal, em 12 de outubro de 2016, foi criado o LabX, “um laboratório de experimentação da Administração Pública que testa novas ideias de inovação e de melhoria da prestação de serviços públicos” (Marques, 2017, p. 4).

A governança integrada do serviço público descrita no ISA² refere a inclusão no mínimo (Comissão Europeia, 2017b):

- Da definição de estruturas organizacionais, funções e responsabilidades bem como o processo de tomada de decisão para as partes interessadas envolvidas;
- A imposição de requisitos: nos aspetos de interoperabilidade, incluindo qualidade, escalabilidade e disponibilidade de blocos de construção reutilizáveis, incluindo fontes de informação (registos de base, portais de dados abertos, etc.) e outros serviços

interconectados;

- Informações/serviços externos, traduzidos em acordos claros de nível de serviço (incluindo a interoperabilidade).

É necessário um modelo conceptual para que os serviços públicos integrados possam promover a reutilização como motor de interoperabilidade, reconhecendo que os serviços públicos europeus deveriam reutilizar informações e serviços que já existem e que podem estar disponíveis em várias fontes dentro ou além-fronteiras organizacionais das Administrações Públicas. As informações e serviços devem ser recuperáveis e disponibilizados em formatos interoperáveis. Os componentes básicos do modelo conceptual são apresentados na Figura 3 (Comissão Europeia, 2017b).

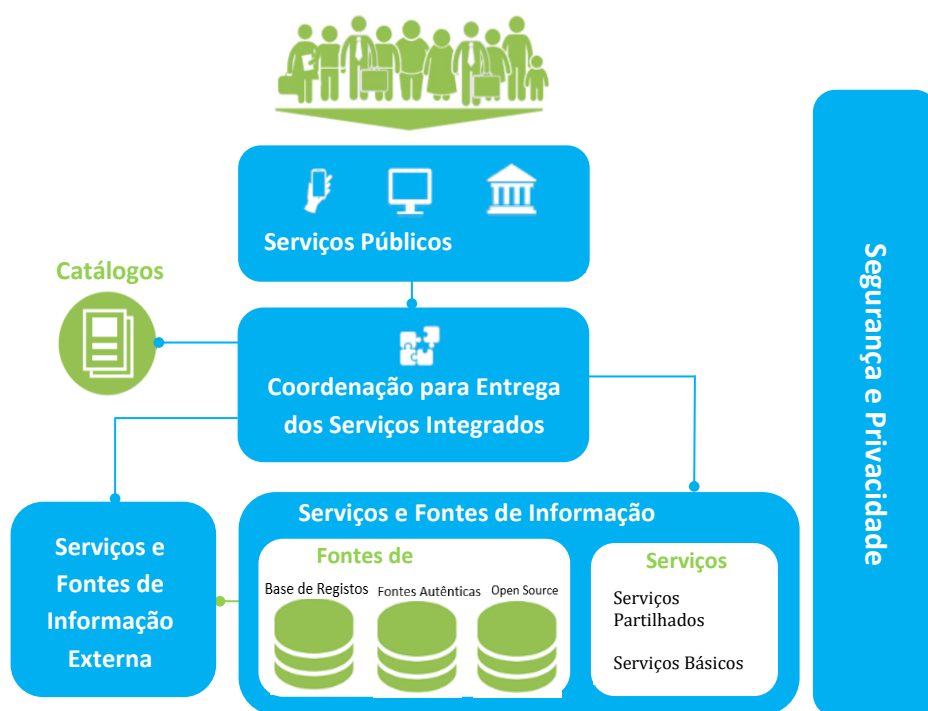


Figura 3 - Modelo conceptual para serviços públicos integrados.

Fonte: New European Interoperability Framework (Comissão Europeia, 2017b, p. 34).

A estrutura do modelo é composta por (Comissão Europeia, 2017b, p. 25):

- Uma "prestação de serviços integrada" com base numa "função de coordenação" para remover complexidade para o utilizador final;
- Uma política de entrega de serviços para fornecer opções alternativas e canais, garantindo a disponibilidade de serviços digitais por padrão;
- Reutilização de dados e serviços para diminuir custos e aumentar a qualidade do serviço e interoperabilidade;
- Catálogos que descrevem serviços reutilizáveis e outros ativos para aumentarem a sua capacidade e uso;
- Governança integrada do serviço público;
- Segurança e privacidade.

Na opinião do entrevistado E2, em Portugal, o alinhamento entre os princípios de interoperabilidade, partilha e reutilização, é grande: os portugueses são “um fortíssimo promotor e [...] implementador de serviços de interoperabilidade [...] enquanto promotores do princípio de uma só vez [...] através da interoperabilidade nos seus vários níveis organizacionais, legislativos, semânticos, técnicos que se conseguem implementar”. Esta adoção tem sido benéfica para o país, que segue, mas também contribui em termos de melhoria das linhas de orientação a implementar na União Europeia. Vários entrevistados (E6 e E7) destacam a importância da União Europeia como impulsionadora destas medidas, permitindo aos Estados-membro trocar informação e experiências entre si sobre os processos.

As iniciativas da União Europeia ao nível da interoperabilidade encontram-se ilustradas na Figura 4, bem como o apoio prestado a nível político, numa perspetiva histórica.

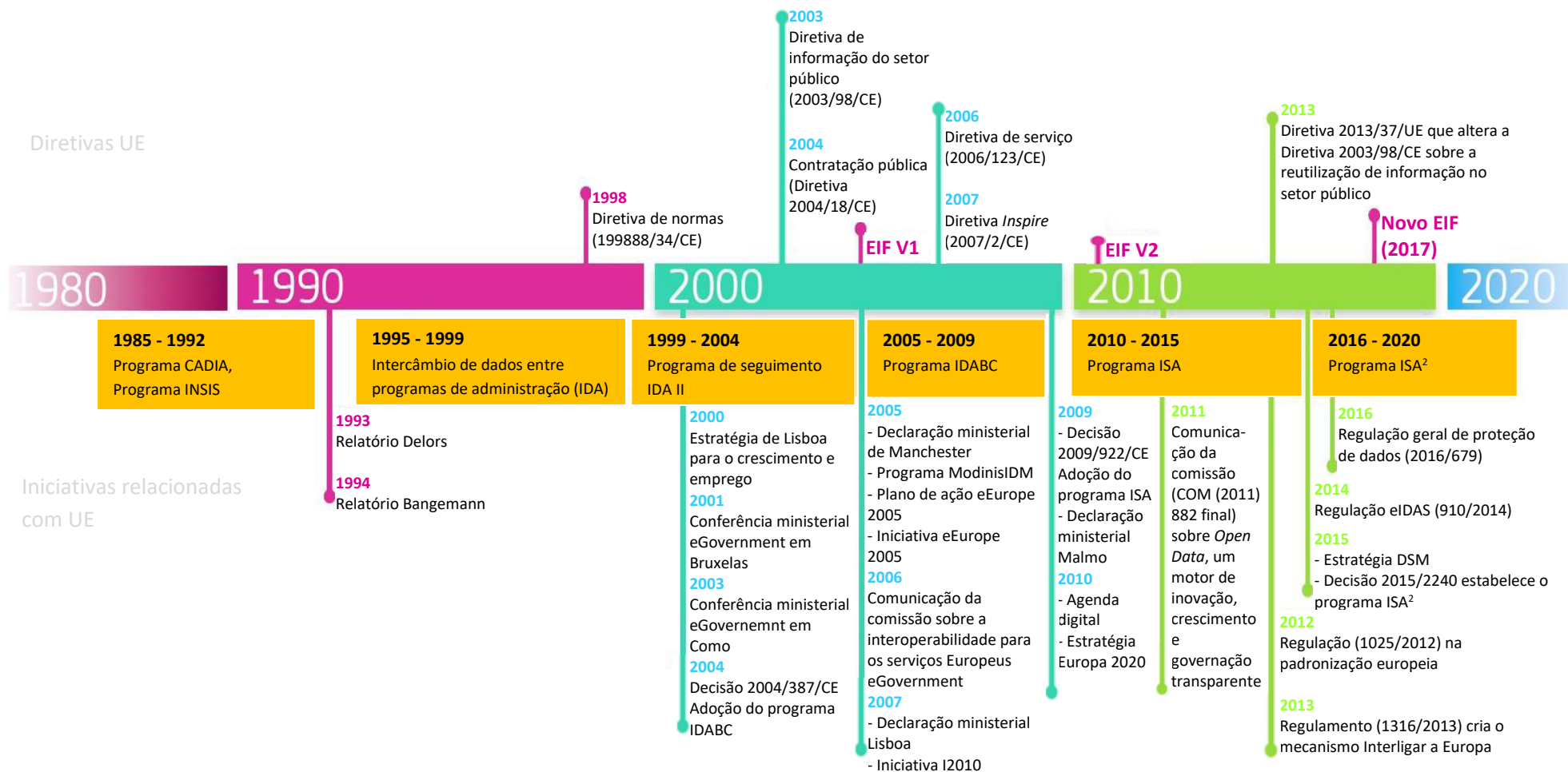


Figura 4 - Linha temporal da interoperabilidade europeia.

Fonte: https://ec.europa.eu/isa2/sites/isa/files/docs/publications/european_interoperability_timeline.pdf

4.2 Em Portugal

A União Europeia (UE), em 2000, adotou o Plano de Ação *eEurope* 2002, elegendo como linha de orientação estratégica a massificação do acesso e da utilização da *internet* na UE, condição essencial para a construção da Sociedade da Informação (Unidade de Missão Inovação e Conhecimento, 2003).

O *eEurope* 2002 permitiu alcançar objetivos importantes na maior parte dos países da UE. Contudo, a conectividade por si só não é sinónimo de qualidade de vida e de produtividade a nível europeu, por isso a criação do *eEurope* 2005 implicou numa deslocação dos objetivos da política europeia para a Sociedade da Informação, assente no pressuposto de que os dois processos tecnológicos de maior impacto até 2005 seriam a Banda Larga e a convergência de tecnologias de acesso, permitindo um acesso multiplataforma (Unidade de Missão Inovação e Conhecimento, 2003, p. 17).

Em Portugal, na designada “Estratégia de Lisboa” em 2000, o foco passa da esfera da tecnologia (*internet*) para uma economia do conhecimento melhorando o emprego e a coesão social (Unidade de Missão Inovação e Conhecimento, 2003)

Em consonância com a referida “Estratégia de Lisboa”, o Programa do XV Governo Português e as Grandes Opções do Plano 2003 reforçam a aposta no desenvolvimento da Sociedade da Informação, adotando uma perspetiva estratégica mais integrada e um enfoque mais operacional (Unidade de Missão Inovação e Conhecimento, 2003).

Em 2003, é publicado o “Plano de Ação para o Governo Eletrónico”, sendo a interoperabilidade um dos projetos emblemáticos no domínio do *e-gov* em Portugal. No mesmo documento, surgiu um “Guia Normativo de Interoperabilidade” (*e-Government Interoperability Framework*) definido como uma das prioridades de atuação (Unidade de Missão Inovação e Conhecimento, 2003, p. 6)

O governo eletrónico é considerado um pilar fundamental e o principal instrumento de coordenação estratégica e operacional das políticas da Sociedade da Informação (Unidade de Missão Inovação e Conhecimento, 2003).

Assim, a utilização massiva das TIC, do *e-gov*, da banda larga e da assinatura digital, passaram a ter um grande impacto a partir de 2005, com o Plano Tecnológico (República

Portuguesa, XVII Governo Constitucional, Sd) que é constituído por três eixos estratégicos: Conhecimento, Tecnologia e Inovação. O Plano Tecnológico aposta na utilização das TIC para operacionalizar a Administração Pública eletrónica, com aproximação do Estado através da disponibilidade de serviços *online* ao cidadão.

O Plano de Ação para a Sociedade da Informação (2003-2006) é parte integrante do quadro da Estratégia de Lisboa destinada a fazer da UE a economia baseada no conhecimento mais competitivo e dinâmico do mundo até ao ano 2010 (Unidade de Missão Inovação e Conhecimento, 2003).

O objetivo estratégico do plano foi transformar os organismos do setor público em organizações focadas no cliente e foi implementado com o apoio de soluções TIC para aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços públicos (Comissão Europeia, 2015).

Em 2010, a UE, na Estratégia Europa 2020 (União Europeia, 2010a, p. 5), estabelece três vetores fundamentais:

- Crescimento inteligente: desenvolver uma economia baseada no conhecimento e na inovação.
- Crescimento sustentável: promover uma economia mais eficiente em termos de utilização dos recursos, mais ecológica e mais competitiva.
- Crescimento inclusivo: fomentar uma economia com níveis elevados de emprego que assegura a coesão social e territorial.

É, neste contexto, que se espera que as organizações procurem exercer a sua missão, quer internamente, quer no serviço que prestam ao cidadão.

Deu-se o primeiro passo no conceito *one stop shop* para o atendimento público com as Lojas do Cidadão, em Lisboa - Laranjeiras e Porto, em 1999. Além de proporcionar conforto e comodidade aos cidadãos, com ganhos de tempo e de custos de deslocação, as lojas permitem partilhar recursos, infraestruturas e plataformas, potenciando a eficiência e redução de custos do Estado (<https://www.ama.gov.pt/web/agencia-para-a-modernizacao-administrativa/lojas-do-cidadao>).

Com a aprovação oficial do Plano Global Estratégico de Racionalização e Redução de Custos nas TIC (PGETIC), a AMA tornou-se responsável pela implementação e estratégia das TIC em Portugal (Comissão Europeia, 2015).

A AMA foi criada em 2007, como consequência do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE),¹⁰ sendo responsável pela promoção e desenvolvimento da modernização administrativa. A sua atuação divide-se em três eixos: atendimento, transformação digital e simplificação administrativa (Agência para a Modernização Administrativa, 2011).

A Agência para a Modernização Administrativa (2011) detém diversas competências das quais se destacam:

- Apoiar a elaboração e implementação de plataformas e soluções de *e-learning*;
- Assegurar a representação externa e estabelecer relações de cooperação no âmbito das suas atribuições com outras entidades estrangeiras, nomeadamente no quadro da UE e dos países de língua oficial portuguesa;
- Gerir e desenvolver redes de lojas para os cidadãos e para as empresas, em sistema de balcões multisserviços, integrados e especializados, articulando com os sistemas de atendimento em voz e rede;

O Portal do Cidadão, gerido pela AMA, apresenta mais de 1500 serviços, entre os quais se destacam os serviços de alteração de morada no CC, o pedido de certidões *online*, entre outros (Agência para a Modernização Administrativa, 2011).

A necessidade de interoperabilidade entre os diversos sistemas da Administração Pública, com rigor de racionalidade e de partilha, conduziu à criação da Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública (iAP). Esta consiste numa plataforma tecnológica central orientada a serviços, baseada em *standards* e normas abertas, que visa dotar a Administração Pública de uma ferramenta partilhada, que permita a interligação dos diversos sistemas e a disponibilização de serviços transversais orientados para os cidadãos, (e.g. suporta o CC, a alteração de morada, o Balcão Perdi a Carteira, entre outros). Esta plataforma é renovável anualmente, de forma automatizada, permitindo a desmaterialização

¹⁰ Resultou da fusão do Instituto de Gestão das Lojas do Cidadão, da transferência de atribuições do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e da transferência de atribuições da Agência para a Sociedade do Conhecimento, a quem sucedeu no domínio da administração eletrónica, designadamente na gestão dos Portais do Cidadão e da Empresa e no desenvolvimento de projetos infraestruturais como o Cartão do Cidadão ou a plataforma de interoperabilidade.

dos processos e estabelecendo a comunicação entre todas as entidades aderentes (Rede Comum de Conhecimento, 2011).

Na Tabela 1 descreve-se, de forma sucinta, algumas iniciativas desenvolvidas no âmbito digital e simplificação em Portugal pela AMA.

Tabela 1 - Iniciativas desenvolvidas pela AMA.

Iniciativa	Objetivos
Plataforma de Interoperabilidade para a Administração Pública (2007) – atribuído em 2012 o Prémio CIO Awards.	Visa aumentar a eficiência do Estado através do reaproveitamento da capacidade instalada na AP.
Agenda Digital: Portugal Digital (2012) juntamente com o Plano Global Estratégico de Racionalização e Redução de Custos nas TIC, na AP (PGETIC) – Resolução do Conselho de Ministros nº 12/2012 de 7 de fevereiro.	Promover o desenvolvimento e uso da economia digital por parte de cidadãos, empresas e do Estado. Alinha nas áreas de intervenção da Agenda Digital Europeia.
Plataforma Licenciamento Zero (maio de 2013) – a Comissão Europeia atribuiu o Prémio Europeu de Inovações na AP.	As empresas podem executar os seus processos de licenciamento de forma totalmente digital.
Programa Simplificar (maio de 2014) em domínios de modernização administrativa.	Criar novos modelos de prestação de serviços, os princípios de simplificação e reforçar medidas de interoperabilidade.
Programa Aproximar (julho de 2014) delegação de competências na Administração Local.	Estratégia nacional para reorganizar a prestação de serviços públicos.
Estratégia da Modernização Administrativa Nacional (2014-presente)	O princípio do padrão digital, com a criação do Espaço Cidadão - ponto de atendimento que reúne serviços de diferentes entidades num único balcão.
Sítio TIC.GOV.PT (abril de 2015)	Comunicar ao público em geral os principais projetos que estão a ser implementados na AP.
A Chave Móvel Digital (2016), é um sistema gratuito e alternativo de autenticação que participou na <i>World Summit Award Mobile</i> (WSA-mobile) 2016, onde ganhou um prémio.	Permite aos cidadãos aceder, através de dispositivos móveis, a serviços disponibilizados por portais e sítios de entidades públicas, com recurso ao telemóvel.

Fonte: Elaboração própria.

5. Interoperabilidade Organizacional e Orientação para o Cidadão

O objetivo central deste trabalho visava medir em que medida a interoperabilidade organizacional favorecia a orientação dos serviços públicos para os cidadãos. O cumprimento deste objetivo teve como bases mais relevantes de recolha empírica a aplicação de um questionário e a realização de entrevistas semiestruturadas, que foram alvo de uma análise de conteúdo. Tendo por base as duas medidas Simplex, “Nascer cidadão+” e “Alteração da morada uma só vez+”, o questionário aplicado visou medir o nível de interoperabilidade organizacional praticado na Administração Pública portuguesa, dado que, no progresso da investigação, se concluiu que a orientação para o cidadão é uma das dimensões que definem este construto.

De seguida, apresentamos os resultados da análise aos questionários.

5.1 Análise do questionário

5.1.1. Caracterização da amostra

Dos 824 questionários remetidos pela AMA e pelo IRN aos seus colaboradores (respetivamente, 405 e 419 questionários), obteve-se um retorno de 238 questionários válidos, correspondendo a uma taxa de resposta efetiva de 28,9%. Salienta-se, no entanto, que a distribuição dos questionários por medida não é proporcional, isto é, 263 questionários enviados respeitavam à medida “Nascer Cidadão +” e 561 questionários eram referentes à medida “Alteração da morada uma só vez +”.

O estudo objetiva avaliar a opinião dos dirigentes superiores e trabalhadores da AMA e IRN, sobre a implementação das medidas seleccionadas.

Ao nível da composição por género, a amostra é composta maioritariamente por pessoas do sexo feminino (76%). Relativamente à faixa etária dos inquiridos (Gráfico 3), verifica-se que 29,6% do total tem até 40 anos e 44,6% tem entre 41 e 50 anos. É de relevar que 18,9% dos questionados optou por omitir a idade.

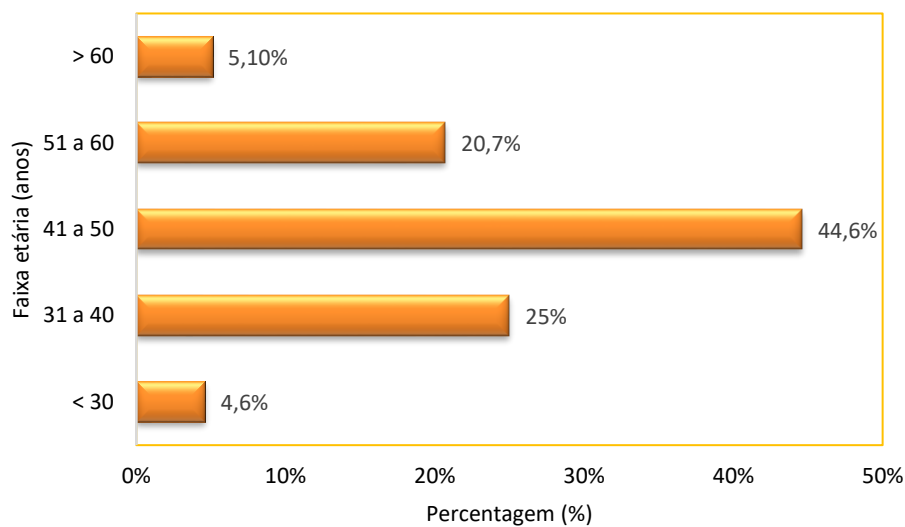


Gráfico 3 – Faixa etária de inquiridos abrangidos no estudo.

A distribuição dos inquiridos por habilitações académicas encontra-se no Gráfico 4. É possível constatar que mais de metade dos inquiridos possuem como habilitação o ensino secundário (55,9%), sendo que 41,6% possui o ensino superior.

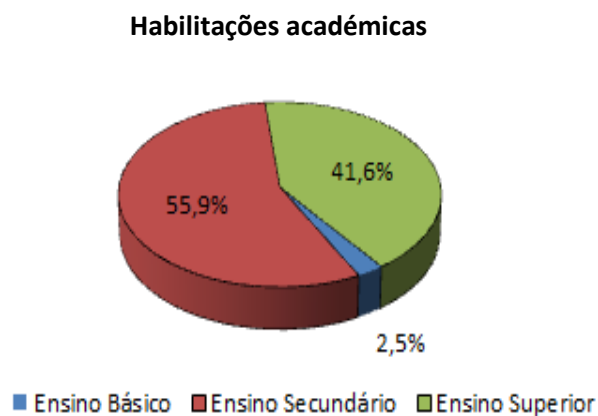


Gráfico 4 - Registo da distribuição das habilitações académicas.

O gráfico seguinte apresenta a distribuição dos inquiridos por categorias profissionais, onde se destacam as de assistente técnico (53,4%), oficial de registos e do notariado (14,7%) e Técnico Superior (13%).

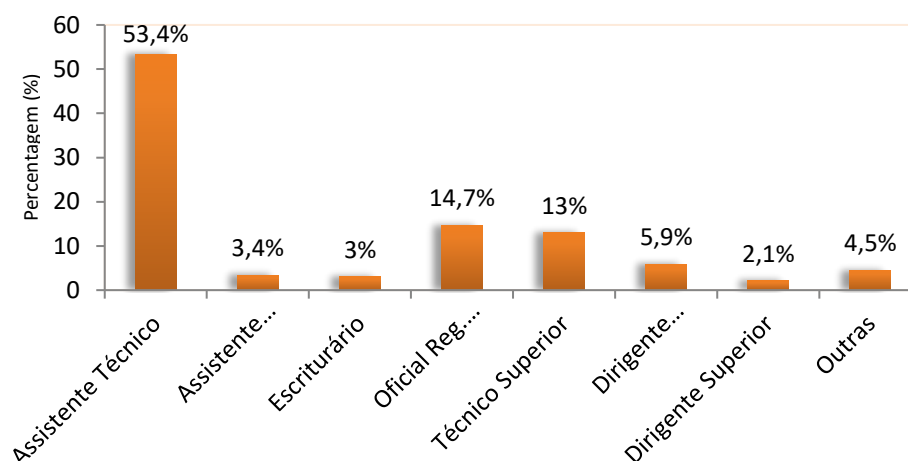


Gráfico 5 - Categorias profissionais abrangidas no estudo.

As medidas em análise estão implementadas em diversos serviços dos quais se destacam o Espaço Cidadão e as Conservatórias, com um total de 66,4%. A distribuição pelos diferentes serviços encontra-se representada no Gráfico 6.

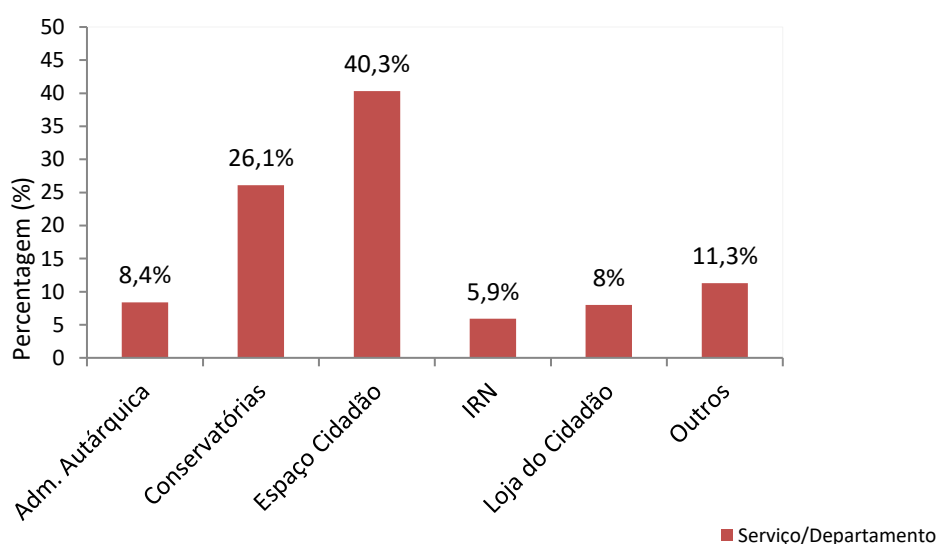


Gráfico 6 - Serviços envolvidos nas medidas estudadas.

Quanto à distribuição dos inquiridos por medida, observa-se uma distribuição consideravelmente assimétrica, o que já era expetável atendendo à distribuição desigual de questionários distribuídos por cada medida. Apenas 22,3% dos questionários respondidos se referem a “Nascer Cidadão +”. Esta desproporção não é, no entanto, relevante para as conclusões do estudo, dado que não procuramos, ao nível dos objetivos de pesquisa, perceber as diferenças de implementação de interoperabilidade nas duas medidas.

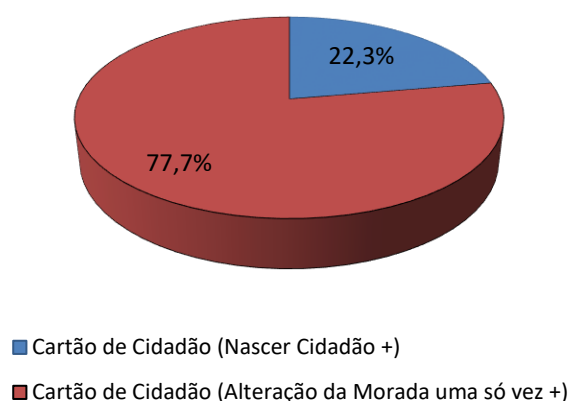


Gráfico 7 – Distribuição dos inquiridos pelas medidas em estudo.

Em relação ao tipo de colaboração que os inquiridos possuem nas medidas, verifica-se que 59,7% da amostra tem uma colaboração permanente e o remanescente da mesma (40,3%) tem uma colaboração pontual.

Tipo de Colaboração

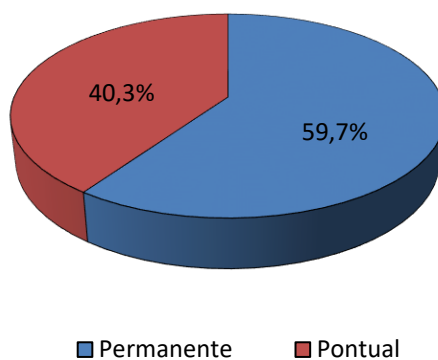


Gráfico 8 - Tipo de colaboração dos inquiridos nas medidas estudadas.

No que respeita ao tipo de atividades exercidas no âmbito das medidas Simplex estudadas, verifica-se que os colaboradores exercem, maioritariamente, uma função de execução técnica (80,7%).

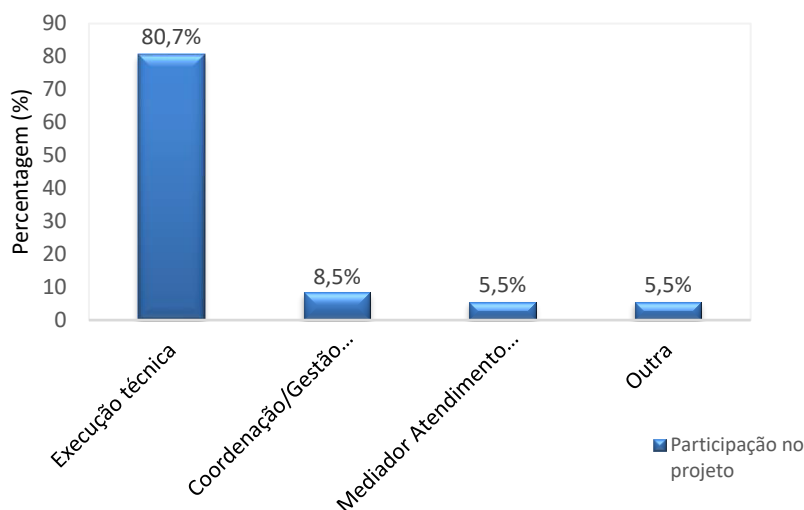


Gráfico 9 - Tipo de participação nas medidas estudadas.

A inclusão das duas últimas perguntas justifica-se especificamente pela procura de eventuais variáveis de controlo sobre o “conhecimento de causa” dos inquiridos ao responder ao questionário, o que poderá ajudar a interpretar os resultados obtidos. De resto, a exploração das relações de dependência das variáveis de caracterização, que se apresenta seguidamente, objetivou o mesmo propósito.

5.1.2. Exploração das relações de dependência nas variáveis de caracterização da amostra

Para verificar a existência de relações de dependência entre as variáveis de caracterização da amostra em estudo, construíram-se tabelas de referência cruzada e realizaram-se os testes de associação com V de Cramer's. Estes testes são usados para medir a força da associação entre uma variável nominal com outra variável nominal ou com uma

variável ordinal, não havendo restrição para o número de categorias (Pestana & Gageiro, 2014).

De acordo com a análise realizada, verificou-se a existência de dependência entre a variável “Habilitações académicas” e as variáveis “Género”, “Categoria” e “Participação”, e entre a variável “Faixa etária” e a variável “Colaboração” (consulte-se o Anexo VI para visualização dos resultados dos testes estatísticos aplicados).

Do estudo da dependência entre o “Género” e as “Habilitações académicas”, observou-se que 60% dos inquiridos do sexo feminino possuem o ensino secundário e, em contrapartida, 51,7% dos inquiridos do sexo masculino possuem ensino superior. Obteve-se um *p-value* <0,05 e as variáveis apresentam um grau de associação moderado (0,162).

A relação de dependência entre as variáveis “habilitações académicas” e “categoria” era esperada, no âmbito da investigação, já que existem requisitos de exigibilidade de habilitação mínima no acesso a muitas das carreiras e categorias da função pública. Contudo, alguns dos resultados apresentados ao nível da distribuição parecem não evidenciar esta lógica. Deste modo, a existência de 16,7% de inquiridos com ensino básico na categoria de Técnico superior é ilustrativa deste facto. Na análise verifica-se a existência de uma categoria que parece “transversal” a todos os graus académicos que é a de assistente técnico.

Relativamente ao cruzamento entre as “Habilitações académicas” e a “Participação” relevam alguns factos como o de 33,3% dos inquiridos com o ensino básico exercem a função de coordenação/gestão do projeto, face aos 16,2% existentes entre os habilitados com o ensino superior. Obteve-se um *p-value* <0,001 e um grau de associação moderado (0,238).

No que respeita à “Faixa etária” e “Colaboração” observa-se que, em todas as faixas etárias com excepção para a faixa dos 51 aos 60 anos, o número de trabalhadores com colaboração permanente é superior ao número de trabalhadores com colaboração pontual. Destaca-se ainda que 90% dos trabalhadores com mais de 60 anos tem colaboração permanente. Obteve-se um *p-value* <0,05 e as variáveis apresentam um grau de associação moderado (0,254).

5.1.3 Análise exploratória de dados

O questionário disponibilizado aos inquiridos previa quatro dimensões para a medição da interoperabilidade organizacional: visão interorganizacional, partilha de dados, orientação para o utilizador e orientação para a colaboração. Para a medição dos conceitos foram usadas diversas afirmações, onde se recorreu a uma escala de Likert de 6 pontos para apurar o nível de concordância dos inquiridos.

Numa primeira fase, a análise exploratória passou pela análise da distribuição das frequências em cada um dos itens do questionário associados às dimensões nele previsto.

Na dimensão “visão interorganizacional”, composta por três itens, observa-se que a maioria das respostas é concordante (entre os 40% e os 50%). Entre 23% e 30% dos inquiridos discorda ao nível das afirmações apresentadas. Verifica-se uma percentagem de respostas “NS/NR” muito elevada (entre 27,3% e 37,4%) e transversal a todas as afirmações integrantes nesta dimensão.

Tabela 2 - Visão Interorganizacional.

Visão Interorganizacional	Concordo em absoluto		Concordo		Concordo um pouco		Discordo um pouco		Discordo		Discordo em absoluto		NS/NR (0)		Média
		(%)		(%)		(%)		(%)		(%)		(%)		(%)	
9) A direção da organização estimula a partilha de sistemas de informação com outras entidades.	25	10,5	47	20	46	19,3	29	12,2	13	5,5	13	5,5	65	27,3	4,02
10) Há recursos humanos, materiais e informacionais partilhados com outras entidades.	25	10,5	37	16	34	14,3	29	12,2	23	9,7	20	8,4	70	29,4	3,71
11) Há objetivos partilhados com outras entidades.	26	10,9	23	9,7	45	18,9	25	10,5	11	4,6	19	8,0	89	37,4	3,81
Média para a dimensão 1															3,85

Na dimensão de “partilha de dados”, verifica-se que a maioria dos itens apresenta respostas concordantes (situadas entre os 35,4% e os 45,3%), sendo que as respostas discordantes divergem entre os 21,4% e os 31,5%. Tal como na dimensão anterior, o número de respostas “NS/NR” é muito elevado (27% a 45%).

Tabela 3 - Partilha de dados.

Partilha de Dados	Concordo em absoluto		Concordo		Concordo um pouco		Discordo um pouco		Discordo		Discordo em absoluto		NS/NR (0)		Média
		(%)		(%)		(%)		(%)		(%)		(%)		(%)	
12) A entidade onde trabalho recebe dados de outras entidades de forma automática.	22	9,2	55	23	33	13,9	27	11,3	21	8,8	16	6,7	64	26,9	3,90
13) A troca de dados usa a plataforma de interoperabilidade (iPA) da Agência da Modernização Administrativa (AMA).	18	7,6	35	15	26	10,9	17	7,1	13	5,5	21	8,8	108	45,4	3,73
14) Há outros métodos usados na troca de dados com outras entidades como o papel e o telefone.	22	9,2	46	19	36	15,1	26	10,9	26	11	23	9,7	59	24,8	3,68
15) A entidade onde trabalho fornece dados a outras entidades de forma automática.	29	12,2	41	17	29	12,2	17	7,1	16	6,7	20	8,4	86	36,1	3,93
16) Na recolha, consulta e actualização de dados em formato digital existe reutilização dos dados.	18	7,6	38	16,0	28	11,8	18	7,6	20	8,4	19	8,0	97	40,8	3,71
17) A entidade troca dados frequentemente com outras entidades.	23	9,7	42	18	32	13,4	16	6,7	16	6,7	21	8,8	88	37,0	3,85
18) Há outros métodos usados na troca de dados com outras entidades como o e-mail e a Internet.	37	15,5	42	18	29	12,2	24	10,1	16	6,7	22	9,2	68	28,6	3,96
Média para a dimensão 2															3,83

Na dimensão de “orientação para o utilizador”, com seis itens de análise (q19 a q24), as respostas dos inquiridos demonstram um elevado grau de concordância (valores acima de 60%, sendo que existe a tendência para a manifestação de opiniões mais assertivas, isto é, o “concordo em absoluto” que é utilizado por desde 24,8% a 49,2% dos inquiridos. As respostas discordantes variam entre os 7,2% e os 31,5%, verificados na afirmação q23. Esta foi a dimensão com menor taxa de respostas “NS/NR” (2% a 8%).

Tabela 4 - Orientação para o utilizador.

Orientação para o utilizador	Concordo em absoluto		Concordo		Concordo um pouco		Discordo um pouco		Discordo		Discordo em absoluto		NS/NR (0)		Média
		(%)		(%)		(%)		(%)		(%)		(%)		(%)	
19) Os trabalhadores recebem formação para prestar apoio aos cidadãos.	65	27,3	53	22	40	16,8	23	9,7	17	7,1	21	8,8	19	8,0	4,29
20) As reclamações dos cidadãos são muito importantes para a entidade.	76	31,9	76	32	47	19,7	17	7,1	3	1,3	7	2,9	12	5,0	4,81
21) Os trabalhadores estão focados na resolução de problemas concretos do quotidiano dos cidadãos.	117	49,2	71	30	29	12,2	9	3,8	4	1,7	4	1,7	4	1,7	5,18
22) As reclamações dos cidadãos ajudam a melhorar a qualidade do serviço prestado pela entidade.	59	24,8	73	31	50	21,0	26	10,9	8	3,4	8	3,4	14	5,9	4,56
23) Os trabalhadores recebem formação relacionada com a orientação para a satisfação das necessidades dos cidadãos.	40	16,8	55	23	50	21,0	27	11,3	24	10	24	10,1	18	7,6	3,95
24) As sugestões dos cidadãos são muito importantes para a entidade.	79	33,2	75	32	39	16,4	14	5,9	15	6,3	4	1,7	12	5,0	4,78
Média para a dimensão 3															4,60

Por fim, na dimensão de “orientação para a colaboração” com oito itens de escala, observa-se uma maior divisão nas opiniões dos inquiridos. As afirmações q25, q26 e q28 denotam uma maior preponderância das respostas discordantes, com manifestações a situar-se entre os 38,7% e 45,3%, sendo que as opiniões em absoluto, nas q25 e q26, são de relevar (18,9% e 16,4%, respetivamente). Nas restantes afirmações, existe uma maior percentagem de respostas concordantes, quando comparadas com as de sentido inverso. Os valores situam-se acima de 47,5% (q29), sendo que se registam valores muito elevados, como os observados nas afirmações q27 e q32, com 63,9% e 70,6%, respetivamente. A tendência para as respostas em absoluto também é elevada nestas afirmações, salientando-se a q32, com 24,8%, seguindo-se q30 e q27, com 18,9% e 18,5% das observações. A percentagem de “NS/NR” é assinalável (mínimo de 16% dos inquiridos) e chega a ser muito elevada, em alguns itens, como q 25, q28 e q29, com valores entre os 36,1% e 42,4%.

Tabela 5 - Orientação para a colaboração.

Orientação para a colaboração	Concordo em absoluto		Concordo		Concordo um pouco		Discordo um pouco		Discordo		Discordo em absoluto		NS/NR (0)		Média
		(%)		(%)		(%)		(%)		(%)		(%)		(%)	
25) Existem encontros periódicos com responsáveis ou trabalhadores das entidades públicas com as quais se relaciona.	3	1,3	20	8,4	21	8,8	31	13,0	32	13,4	45	18,9	86	36,1	2,66
26) Os trabalhadores recebem formação relacionada com áreas de partilha de recursos.	12	5,0	30	13	37	15,5	28	11,8	25	10,5	39	16,4	67	28,2	3,18
27) A colaboração é entendida como estimulante para o serviço prestado.	44	18,5	67	28	41	17,2	20	8,4	15	6,3	10	4,2	41	17,2	4,38
28) Há troca de trabalhadores envolvidos em atividades relacionadas com outras entidades.	6	2,5	15	6,3	20	8,4	30	12,6	24	10,1	42	17,6	101	42,4	2,71
29) Existem protocolos de colaboração entre as entidades do projeto.	25	10,5	48	20	40	16,8	27	11,3	9	3,8	18	7,6	71	29,8	3,99
30) Existe confiança nas entidades parceiras.	45	18,9	70	29	35	14,7	23	9,7	11	4,6	10	4,2	44	18,5	4,44
31) A comunicação com as entidades parceiras é aberta e transparente.	29	12,2	60	25	37	15,5	26	10,9	13	5,5	8	3,4	65	27,3	4,24
32) A colaboração é entendida como melhoria do desenvolvimento do serviço.	59	24,8	72	30	37	15,5	21	8,8	6	2,5	5	2,1	38	16,0	4,71
Média para a dimensão 4															3,87

Realizou-se a média de cada uma das dimensões do questionário (valores de escala entre 1 e 6). As médias das dimensões “visão interorganizacional”, “orientação para a colaboração”, e “partilha de dados” possuem valores aproximados entre si, ao nível do 3,8, o que significa que as respostas dadas pelos inquiridos nestas dimensões observam uma tendência positiva, embora o nível de concordância não seja muito marcado “concordo um pouco”. Destaca-se, com o maior valor de média, a dimensão de “orientação para o utilizador”, com 4,6, o que evidencia um nível de concordância mais sólido.

Realizou-se o teste de *α-Cronbach's* para verificar o grau de consistência interna do questionário. O valor obtido foi de 0,963, o que de acordo com Pestana e Gageiro (2014) é considerado muito bom. Realizou-se ainda o teste de medida de adequação da amostragem (KMO), que permite “aferir a qualidade das correlações entre as variáveis de forma a

prosseguir com a análise fatorial” (Pestana & Gageiro, 2014), obtendo-se o valor de 0,870 que é considerado bom (Anexo VII).

Assim, dado que o questionário é original optou-se por realizar a análise de componentes principais com rotação Varimax para verificar se as dimensões originais se mantinham. Na seleção do número de fatores a reter usou-se o critério de *Kaiser-Guttman* (todos os fatores cujo valor inicial seja superior a um) e ainda o critério do *screeplot*. Os resultados apontam para a alteração do número de dimensões de quatro para três, havendo assim uma redistribuição das variáveis por dimensão. Optou-se por excluir a variável 27 do conjunto em análise dado que a sua alocação à dimensão sugerida não se entendeu adequada (Anexo VII).

Após a exclusão da variável 27, procedeu-se novamente à validação da consistência interna do questionário. O grau de consistência mantém-se muito bom, com α -Cronbach's de 0,961 (Anexo VIII). O KMO registado após esta alteração foi de 0,865.

A análise de componentes principais devolveu três dimensões, conforme consta da Tabela 6. Verificada a consistência interna de cada uma delas, obteve-se um grau de consistência muito bom para a dimensão 1 (0,951) e bom para as outras duas dimensões (0,884 e 0,878 respetivamente). Atendendo às novas dimensões optamos pela sua renomeação de acordo com as variáveis que as compõem (Anexo IX).

Assim a primeira dimensão, “Partilha” é composta pelas afirmações 9 a 18 e 29; a segunda dimensão “Orientação para o serviço decorrente da interoperabilidade organizacional” é composta pelas afirmações 20 a 22, 24, 30 a 32 e por último a terceira dimensão “Política de Recursos humanos (RH) - desenvolvimento de competências dos RH para a interoperabilidade organizacional”, é composta pelas afirmações 19, 23, 25, 26 e 28.

Tabela 6 - Método das componentes principais com 23 variáveis.

	Componente		
	1	2	3
A entidade onde trabalho fornece dados a outras entidades de forma automática.	0,882	0,174	0,067
A entidade troca dados frequentemente com outras entidades.	0,854	0,352	0,081
Há objetivos partilhados com outras entidades.	0,824	0,352	0,128
Na recolha, consulta e actualização de dados em formato digital existe reutilização dos dados.	0,805	0,198	0,298
A entidade onde trabalho recebe dados de outras entidades de forma automática.	0,779	0,330	0,168
Há recursos humanos, materiais e informacionais partilhados com outras entidades.	0,756	0,376	0,240
A troca de dados usa a plataforma de interoperabilidade (iPA) da Agência da Modernização Administrativa (AMA).	0,726	0,275	0,381
Há outros métodos usados na troca de dados com outras entidades como o e-mail e a Internet.	0,712	0,117	0,288
Há outros métodos usados na troca de dados com outras entidades como o papel e o telefone.	0,668	-0,076	0,470
A direção da organização estimula a partilha de sistemas de informação com outras entidades.	0,549	0,488	0,284
Existem protocolos de colaboração entre as entidades do projeto.	0,466	0,423	0,370
A colaboração é entendida como melhoria do desenvolvimento do serviço.	0,351	0,787	0,287
As reclamações dos cidadãos ajudam a melhorar a qualidade do serviço prestado pela entidade.	0,187	0,745	0,315
Os trabalhadores estão focados na resolução de problemas concretos do quotidiano dos cidadãos.	0,181	0,726	0,327
As sugestões dos cidadãos são muito importantes para a entidade.	0,035	0,707	0,488
As reclamações dos cidadãos são muito importantes para a entidade.	0,267	0,705	-0,061
A comunicação com as entidades parceiras é aberta e transparente.	0,379	0,673	0,289
Existe confiança nas entidades parceiras.	0,582	0,593	0,286
Os trabalhadores recebem formação relacionada com áreas de partilha de recursos.	0,264	0,220	0,855
Os trabalhadores recebem formação relacionada com a orientação para a satisfação das necessidades dos cidadãos.	0,137	0,340	0,827
Os trabalhadores recebem formação para prestar apoio aos cidadãos.	0,232	0,273	0,798
Há troca de trabalhadores envolvidos em atividades relacionadas com outras entidades.	0,335	0,226	0,685
Existem encontros periódicos com responsáveis ou trabalhadores das entidades públicas com as quais se relaciona.	0,362	0,372	0,411

Método de Extração: Análise de Componentes Principais.

Método de Rotação: Varimax com normalização de Kaiser.

a. A rotação convergiu em 6 iterações.

Apresentamos em seguida, as *boxplot* individuais dos três fatores de acordo com as respostas dos inquiridos.

Dado o elevado número de respostas NS/NR dos inquiridos, estas foram transformadas em casos omissos (MV), o que veio dificultar a análise estatística ao nível das possibilidades de técnicas a utilizar. Na determinação dos fatores, observou-se que o número de NS/NR é muito diferente entre os novos fatores. Equacionou-se utilizar a média ou mediana (Anexo X) para realizar a comparação prevista, mas para não enviesar os resultados do estudo, optamos por não executar a comparação dos fatores e analisá-los em separado.

Assim, o fator 1, referente à partilha de dados entre as organizações, observa um valor mediano de 4 (correspondente na escala à opinião de “concordo um pouco”). Quando analisadas individualmente as *boxplots* dos itens associados a este fator, observa-se uma similitude da distribuição das respostas na maioria dos mesmos, com primeiro quartil, no valor 3, mediana, no valor 4, e terceiro quartil, no valor 5. As afirmações 12, 14, 16 e 18 registam uma dispersão de respostas sobretudo no que respeita ao primeiro quartil.

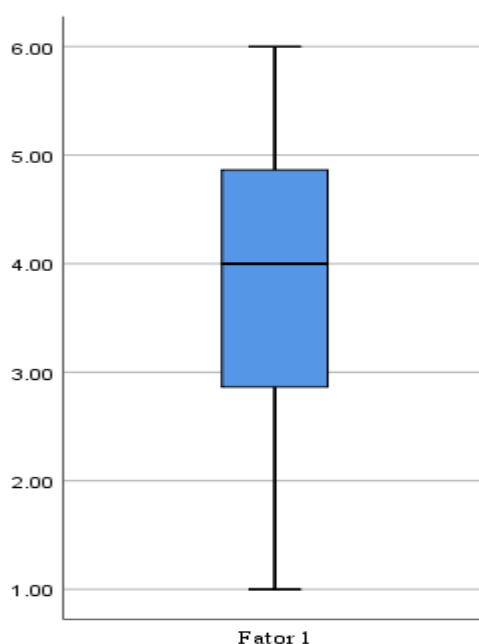


Gráfico 10 - Boxplot Fator 1.

Quanto ao fator 2 “Orientação para o serviço decorrente da interoperabilidade organizacional”, o valor mediano cifrou-se no valor 5, manifestando o elevado grau de concordância dos inquiridos com relação ao bloco de afirmações que compõem este fator, apesar da presença de alguns *outliers*. Consideradas as boxplots individuais das afirmações que compõem o fator, verifica-se uma variabilidade de respostas pouco marcada e com valores a oscilar, na maioria das mesmas entre 4 e 6. A exceção é feita aos itens 21 (concentração dos valores entre 5 e 6) e 31 (primeiro quartil a situar-se no valor 3 “discordo um pouco”).

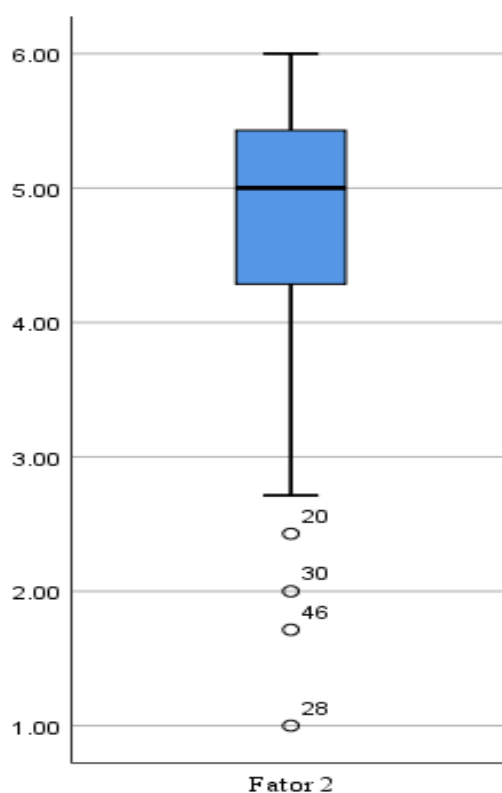


Gráfico 11 - Boxplot Fator 2.

Quanto ao fator 3 “Política de Recursos humanos (RH) – desenvolvimento de competências dos RH para a Interoperabilidade organizacional”, obteve-se uma mediana de 3,4, salientando-se uma dispersão da mediana das respostas dos inquiridos, com as afirmações 19 e 23 (RH para apoio/satisfação das necessidades do cidadão) a possuírem um valor mais elevado face às restantes.

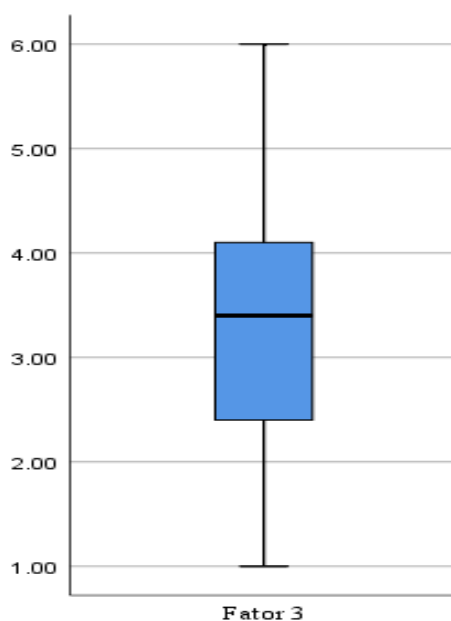


Gráfico 12 - Boxplot Fator 3.

No seguimento desta análise procurou-se ainda proceder a uma exploração dos MV, numa tentativa de encontrar possíveis explicações para as respostas obtidas. Consideraram-se para este efeito as afirmações 9 a 18, 25-26, 28-29 e 31. Procurámos verificar a existência de associação entre os MV e as variáveis de caracterização dos inquiridos (conforme Anexo X). Os testes do Qui-Quadrado demonstraram não existir dependência no cruzamento com as variáveis “género” e “idade”. No que respeita à variável “habilitações literárias”, verifica-se uma associação com as variáveis q9 ($p\text{-value}<0,01$), q10 ($p\text{-value}<0,01$), q16 ($p\text{-value}<0,05$) e q17 ($p\text{-value}<0,01$). A variável “categoria” apresenta uma relação de dependência com os MV registados nas afirmações q9 ($p\text{-value}<0,05$), q15 ($p\text{-value}<0,01$) e q17 ($p\text{-value}<0,05$) (todas do fator 1).

O tipo de funções exercidas pelos colaboradores (coordenação ou execução) também demonstrou interferir nos MV, no caso das q12 ($p\text{-value}<0,05$) e q14 ($p\text{-value}<0,01$). O facto dos inquiridos possuírem colaboração pontual ou permanente aparece associado aos MV nas afirmações q25 ($p\text{-value}<0,05$), q26 ($p\text{-value}<0,01$) e q29 ($p\text{-value}<0,05$).

Por último, refira-se a dependência entre a variável relativa à medida estudada (“Nascer cidadão +” ou “Alteração da morada uma só vez +”) e q26 ($p<0,01$). Como se pode

verificar, todas as afirmações onde existe dependência entre os MV e as características dos inquiridos pertencem ao fator 1, exceto q25 e q26, o que evidencia a maior dificuldade dos respondentes neste conjunto de questões.

Os resultados aqui apresentados sugerem que alguns inquiridos podem ter optado por responder “não sabe/ não responde” por não terem opinião formada ou acesso a informação sobre determinada matéria. Por exemplo, é possível que os colaboradores de algumas categorias profissionais (como sejam os oficiais de justiça) não tenham elementos para responder sobre a visão da direção e a sua promoção de partilha (q9) ou sobre a existência ou não de troca de dados com outros serviços (q17). Por outro lado, as funções de coordenação poderão dar uma melhor visão para responder a q12, sobre a existência de troca de dados automática, do que as funções de mera execução. Também poderá acontecer que os trabalhadores com colaboração pontual nestas medidas possam ter uma informação menor sobre a existência ou não de encontros periódicos ou formação em partilha de recursos (q25 e q26). Por último, refira-se que os MV são superiores nos indivíduos com habilitações literárias mais baixas, quando comparados com os habilitados com ensino superior.

5.2 Discussão dos resultados

O objetivo principal desta dissertação consistiu em procurar avaliar de que modo a interoperabilidade organizacional favorecia a orientação dos serviços públicos para o cidadão. Nesse sentido, estabeleceram-se alguns objetivos específicos, sobre os quais reflectimos nesta secção, tendo presente os principais resultados da análise de dados.

Em primeiro lugar, é pertinente refletir sobre o grau de interoperabilidade organizacional percebido pelos nossos inquiridos, ao nível das medidas Simplex estudadas: “Nascer Cidadão +” e “Alteração da Morada uma só vez +”. Não foi realizada a análise fatorial confirmatória, uma vez que os dados estatísticos recolhidos não reuniam condições de aplicação desta técnica. Contudo foi efetuada uma análise de componentes principais, que possibilitou a identificação de três novos fatores e fazer a sua medição e análise em separado.

Deste modo, observa-se que a IO praticada pelas entidades que participaram nesta investigação pode ser melhorada, já que o nível das respostas dos inquiridos é indiciador de algumas fragilidades na sua prática. A comprová-la estão as respostas dos inquiridos que apontam para uma média dos fatores próxima de 4 (“concordo um pouco”), sendo que as medianas de cada fator variam, registando-se um maior grau de concretização no fator 2 “orientação para o serviço decorrente da interoperabilidade organizacional” (mediana no valor 5). Por outro lado, o fator que regista, entre os inquiridos, um menor nível de concordância é o relativo às políticas de RH, concretamente o “Desenvolvimento de Competências dos RH para a Interoperabilidade Organizacional” (mediana em 3,4). Um pouco contrastante é a opinião dos nossos entrevistados (E2, E6 e E7), que vêm as medidas Simplex estudadas por excelência, “serviços interoperáveis”, porque se consegue um “entendimento organizacional entre as entidades” (E2). No entanto, reconhecem a possibilidade de melhoria e a necessidade de aperfeiçoamento constante dos mecanismos de interoperabilidade.

Estes resultados convergem para as opiniões manifestadas pelos nossos entrevistados, que apontam para as dificuldades da implementação da IO. Deste modo, quase todos são unânimes (E1, E2, E5 e E7) ao mencionar a questão orçamental como uma limitação, face à necessidade de modernização e adaptação dos sistemas de informação às práticas de Interoperabilidade.

Por outro lado, existe um reconhecimento por parte dos entrevistados de falta de incentivos à adoção da IO, muitas vezes por desconhecimento das suas potencialidades, o que decorre segundo os mesmos da falta de diálogo e comunicação. Veja-se: “a promoção de fóruns e de estruturas de governo no sentido *governance*, que permitam pôr as várias áreas em diálogo” (E2), para discutirem a oferta e a procura de serviços específicos de interoperabilidade; ou, de acordo com E3, para perceber “quais as operações a “inter” operar””. Deste modo, como referem E4 e E5, será possível contribuir para a simplificação administrativa com um alinhamento dos processos de negócio.

A cultura foi apontada como fator inibidor da interoperabilidade organizacional, nomeadamente pelo E1, E2 e E6. A mudança de cultura numa sociedade e/ou nos serviços públicos é um processo lento, pois implica a mudança de comportamentos individuais e coletivos (Schein, 2010). De acordo com o E6, em Portugal, os cidadãos estão disponíveis

para “usar serviços *online* [mas] os nossos serviços ainda não estão suficientemente transformados”, nem essa cultura está “enraizada nos cidadãos para que esta transformação ocorra”.

Para que a interoperabilidade possa ocorrer, segundo o E5, foram desenvolvidas plataformas mais “verticais para tratar processos específicos”, de modo a que os diferentes intervenientes possam interagir sobre os mesmos processos o que é determinante, na opinião do mesmo entrevistado, para o sucesso da interoperabilidade. Contudo, de acordo com o E7, os procedimentos colaborativos, que estão implícitos nas medidas Simplex, são “um desafio”, porque, em termos tecnológicos, cada serviço tem “o seu silo”, que é ultrapassado quando existe “um objetivo concreto que nos obriga a interconectar”. Esta obrigação deveria ser transformada em algo natural e normal para os serviços públicos.

As melhorias permitidas pela IO para a orientação dos serviços para o cidadão foi também alvo de estudo. No que respeita aos entrevistados, todos focaram nos benefícios para os cidadãos, espelhados numa maior utilização do princípio «uma só vez» *only once* (E2, E5 e E6), com maior comodidade, redução de custos de contexto, melhoria na segurança, qualidade e confiança no serviço público prestado e a usabilidade através do leque de opções à sua disposição.

No questionário, a dimensão 3 “Orientação para o Utilizador” procurava refletir esta vertente dos serviços. A análise de dados demonstrou que foi na mesma que se obtiveram os valores de concordância mais elevados e a presença de opiniões mais extremas (“concordo em absoluto”. Por ser parte integrante do conceito de IO, estes itens do questionário foram utilizados para a análise de componentes principais, que motivou um rearranjo e consequente redenominação dos fatores (que passaram a três: 1. “Partilha”, 2. “Orientação para o Serviço decorrente da Interoperabilidade Organizacional” e 3. “Política de Recursos Humanos – Desenvolvimento de Competências dos RH para a Interoperabilidade Organizacional”. Com esta reorganização as afirmações da dimensão 3 original (“orientação para o cidadão”) foram distribuídas pelos fatores 2 e 3. O fator 2 que agrupa quatro destas afirmações é o que releva uma mediana mais elevada, denotando a preocupação com a vertente de serviço público (orientação para o cidadão).

Neste ponto, não foi possível retirar conclusões mais assertivas com relação à associação da IO com a orientação para o cidadão, por falta de possibilidade de aplicação da análise fatorial confirmatória. Para este facto, concorreu, conforme explicado anteriormente, o elevado número de MV registados, sobretudo em alguns itens e alguns grupos de entrevistados (categorias, habilitações académicas, entre outros).

Conclusões

A criação de uma Administração Pública mais eficiente, eficaz e mais transparente, capaz de prestar serviços públicos de forma integrada e de elevada qualidade aos cidadãos constitui um grande objetivo e, concomitantemente, um enorme desafio para os profissionais da Administração Pública. Pretendeu-se saber a forma como está a ser praticada a interoperabilidade na Administração Pública portuguesa, concretamente no que toca às suas potencialidades para, ao nível organizacional, promover uma orientação para a qualidade de serviço aos cidadãos.

O objetivo principal foi avaliar em que medida a interoperabilidade organizacional favorece a orientação dos serviços públicos para o cidadão.

Começamos por definir a interoperabilidade técnica que incorpora as aplicações e infraestruturas que ligam sistemas e serviços. A função da interoperabilidade semântica é que garanta que os dados fornecidos por estes serviços não são mal interpretados ou confundidos, assegurando que o significado dos dados é preservado e compreensível por qualquer outra aplicação. Tendo estes como alicerces, torna-se possível um ajuste dos modelos de negócio das organizações, que têm objetivos comuns e ganhos recíprocos através da partilha de informações/dados. Segundo Kubicek e Cimander (2009), tal requer acordos detalhados com os procedimentos e sincronização para prestar um serviço público em Balcão Único (interoperabilidade organizacional). A IO pode ser considerada como um conjunto de elementos de interação, entre administrações, empresas e cidadãos.

Para o estudo do nosso problema, considerou-se relevante ir buscar à literatura de base contributos aos modelos de Gestão Pública. Como a interoperabilidade se suporta nas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), pode-se reconhecer muito do discurso da adoção de TIC e do Governo Eletrónico na Nova Gestão Pública (NGP) embora este

movimento não tenha sido considerado satisfatório no enfoque que faz das TIC, motivando o surgimento da *Digital Era Governance* que tem o foco na reintegração, ao considerar as necessidades como um todo (redesenhá-las) e em concretizar os ganhos de produtividade viabilizados pelas TIC (Dunleavy & Hood, 1994; Shaw, 2004). A transparência, a proximidade e a qualidade da prestação de serviço ao cidadão, nomeadamente o valor do público, desempenham um papel relevante no *e-Gov* (Misuraca, Alfano & Viscus, 2011).

Por outro lado, focando-se mais nos problemas de coordenação e articulação da Administração Pública, o estudo apela a modelos de governação que surgiram como reação à NGP, como a governança em rede que permite estruturas mais alargadas de coordenação e interação social entre organizações públicas e privadas na prestação de serviços (Atkinson & Coleman, 1992). A governação integrada, por sua vez, refere uma coordenação horizontal e vertical, utilizando melhor os recursos escassos, criando sinergias e reunindo diferentes partes interessadas numa determinada área política, proporcionando aos cidadãos um acesso transparente e não fragmentado aos serviços (Pollitt, 2003).

Identificamos no programa Simplex + 2016, implementado pela AMA, um total de 255 medidas destinadas à simplificação de procedimentos e redução de custos e, destas, 144 são dedicadas ao cidadão, em particular. Seleccionamos as medidas “Nascer Cidadão +” e “Alteração da morada uma só vez +” pelo facto de terem sido escolhidas durante a Volta Nacional Simplex, que decorreu em território nacional e regiões autónomas em 2016.

Estas medidas foram evoluindo ao longo do tempo, sendo cada vez mais utilizadas pelos cidadãos, contribuindo para uma maior comodidade, ganhos em custos de contexto entre outros. As opções disponíveis na medida “Alteração da morada uma só vez +” (*online*, telefone, com chave móvel digital, presencial) e, na medida “Nascer Cidadão +” (presencial nos hospitais públicos, alguns privados e conservatórias), que permite obter o cartão de cidadão em simultâneo, atualmente com o boletim de vacinas e médico de família associado ao bebé, é uma mais-valia para os utilizadores.

De acordo com o estudo, salientamos de forma positiva as melhorias efetuadas nas medidas “Nascer Cidadão +” e “Alteração da morada uma só vez +”, após a implementação das mesmas. Contudo, verificámos (de acordo com os entrevistados), que a adesão poderia ser maior se a sociedade em geral tivesse maior conhecimento das mesmas. A este respeito, a

autora proporia uma maior divulgação junto da população, através dos *media*, com informação sobre onde, como e prazo para realizar estas medidas Simplex e outras medidas com atualizações em conformidade com as melhorias efetuadas. Concordamos com E7, que o prazo para alterações de dados ou outros seja padronizado, isto é, podia ser fixado em 30 dias (por exemplo). Esta uniformização seria benéfica para os serviços públicos e cidadãos.

A interoperabilidade organizacional é, do ponto de vista dos entrevistados e inquiridos, “o passo” decisivo para ter serviços cada vez mais integrados/interoperáveis e contribuindo para a modernização e simplificação administrativas.

Podemos constatar que os entrevistados não têm dúvidas que os serviços públicos atualmente têm de ser interoperáveis, cada vez mais integrados com informação partilhada e reutilizável recorrendo ao uso de plataformas para que os seus sistemas de informação sejam interoperáveis e cumprindo o princípio “uma só vez” *only once*. A mudança de cultura deverá continuar a ser cultivada, só assim podemos ter um “Estado moderno, além da literacia digital, captação de recursos digitais, boa usabilidade e experiência de utilização” (E2).

Ao iniciarmos o nosso estudo, deparamo-nos com a inexistência de instrumentos de medição do construto “Interoperabilidade Organizacional”, para avançar com a investigação e recolhermos informação junto de todos os envolvidos nas medidas em estudo, criamos um instrumento de raiz (questionário), posteriormente testado. O questionário com quatro dimensões originais: visão interorganizacional, partilha de dados, orientação para o utilizador e orientação para a colaboração. Para a medição dos conceitos foram usadas diversas afirmações, onde se recorreu a uma escala de Likert de 6 pontos para apurar o nível de concordância dos inquiridos. Após a recolha dos dados, realizou-se a média de cada uma das dimensões do questionário. As médias das dimensões “visão interorganizacional”, “orientação para a colaboração”, e “partilha de dados” tiveram valores aproximados entre si, ao nível do 3,8, o que significa uma tendência positiva das respostas dadas pelos inquiridos, embora o nível de concordância fosse de “concordo um pouco”. Destaca-se, com o maior valor de média, a dimensão de “orientação para o utilizador”, com 4,6, o que evidencia um nível de concordância mais sólido.

Realizou-se o teste de *α-Cronbach's* para verificar o grau de consistência interna do questionário, o qual foi considerado muito bom (0,963). De seguida, efectuou-se o teste de medida de adequação da amostragem (KMO), que permite “aferir a qualidade das correlações entre as variáveis de forma a prosseguir com a análise fatorial” cujo resultado foi bom (0,870). Foi usada a análise de componentes principais com rotação Varimax para verificar se as dimensões originais se mantinham. Na seleção do número de fatores a reter usou-se o critério de *Kaiser-Guttman* (todos os fatores cujo valor inicial seja superior a um) e ainda o critério do *screeplot*. Os resultados apontaram para a alteração do número de dimensões de quatro para três novos fatores, que foram alvo de medição e renomeados: 1 “Partilha”, 2 “Orientação para o serviço decorrente da interoperabilidade organizacional” e 3 “Política de Recursos humanos (RH) - desenvolvimento de competências dos RH para a interoperabilidade organizacional”. Optou-se por excluir a variável 27 do conjunto em análise dado que a sua alocação à dimensão sugerida não se entendeu adequada.

Na determinação dos fatores, observou-se que o número de MV era muito diferente entre os novos fatores, o que não possibilitou realizar a comparação prevista, para não enviesar os resultados do estudo, sendo feita a sua análise em separado. Foi possível concluir que a interoperabilidade organizacional praticada pelas entidades é existente, embora possa ser melhorada. A comprová-la estão as respostas dos inquiridos que apontam para uma média dos fatores próxima do 4 (“concordo um pouco”), registou-se um maior grau de concretização no fator 2 “orientação para o serviço decorrente da interoperabilidade organizacional”, com mediana em 5 (“concordo”). Por seu lado, o fator que regista, entre os inquiridos, um menor nível de concordância é o relativo às políticas de RH, concretamente o “Desenvolvimento de Competências dos RH para a Interoperabilidade Organizacional” (mediana de 3,4, o que se traduz na escala de resposta “discordo um pouco”).

Considerando estes resultados, fizemos uma reflexão sobre o papel da IO na Administração Pública. Conforme aponta E5, deve ser promovido um alinhamento entre a atividade de negócio da Administração Pública e os sistemas de informação, já que tal é “fundamental para tomar decisões”. Assim, recomendamos, que culturalmente se caminhe na direção de “uma vontade” para criar no futuro um sistema de informação (por exemplo à semelhança do setor bancário) em que se poderá ir agregando ou relacionando a nível

interoperável toda a informação que está no Estado (como um todo e não de cada organismo no seu silo) e que, por sua vez, seria disponibilizada com critérios restritos, de acordo com as necessidades de cada área do Estado, de forma segura e não descuidando o Regulamento Geral de Proteção de Dados (Lei nº 67/98 na sua versão atualizada).

Para que um serviço público, onde o cidadão se dirija possa resolver uma situação qualquer, é indispensável que esse serviço tenha acesso a informação/dados, de forma integrada, em tempo útil que permitam satisfazer as suas necessidades, contribuindo para que o princípio «uma só vez» *only once* decorrente da interoperabilidade organizacional, e que ainda tem um caminho a percorrer, se possa concretizar plenamente no futuro.

O desenvolvimento das competências de interoperabilidade organizacional nos RH, de acordo com o estudo, merecem atenção por parte dos dirigentes/gestores, a autora proporia que se reanalisassem esta situação, por exemplo, com questionário ou pedido de opinião junto dos trabalhadores para estimular a motivação/melhoria dessas competências.

De acordo com este estudo, o diálogo/comunicação e partilha de dados entre os serviços devem ser melhorados, para que se possa ter um funcionamento integrado. Alguns exemplos possíveis são, a divulgação pelos *media*, ou em conferências entre outros, dos resultados positivos obtidos com as medidas Simplex, referindo, nomeadamente, eficiência, eficácia, redução de custos, ganhos de escala entre outros serviços aos mecanismos de interoperabilidade.

Os constrangimentos para realizar este estudo foram essencialmente, o facto de o tema estar ainda pouco estudado ao nível internacional, não se encontrando disponíveis instrumentos de medição do construto “Interoperabilidade Organizacional”. Deste modo, tivemos que criar um instrumento de raiz, que foi testado, e que merecerá ser alvo de aperfeiçoamento e verificação através de estudos futuros.

Inicialmente, o estudo sofreu com a falta de colaboração por parte dos serviços envolvidos para participar, invocando que apenas os responsáveis pelas medidas poderiam responder, apesar das insistências realizadas. Estas dificuldades foram em parte ultrapassadas, se bem que dispendiosas de muito tempo, conseguindo-se um retorno satisfatório ao nível dos questionários e entrevistas recolhidos. Ainda assim, ao efetuar o trabalho de análise quantitativa de dados, registámos um elevado número de respostas “não

sabe/ não responde”, posteriormente traduzidas em MV, e que não permitiram realizar alguns testes estatísticos, nomeadamente uma análise fatorial confirmatória para perceber o peso de cada fator ao nível do construto “Interoperabilidade Organizacional”. Como tal, não foi possível retirar uma conclusão cabal deste estudo ao nível da associação entre orientação para o cidadão e Interoperabilidade Organizacional.

Como sugestões, para futuros estudos, propomos:

Prosseguir com este estudo, testando o construto e aperfeiçoando-o com relação aos itens que compõem a escala de medição do mesmo. Por outro lado, considera-se que seria relevante aprofundar o tema através de uma comparação internacional, particularmente, no que respeita aos países da União Europeia, e para proceder à medição do grau de interoperabilidade organizacional na Administração Pública. As restantes componentes do conceito de interoperabilidade, especialmente as mais tecnológicas também serão merecedoras de um maior estudo científico futuro. Por último, porque a implementação da interoperabilidade organizacional dependerá sempre dos recursos humanos nas organizações públicas, consideramos de extrema importância, a realização de uma investigação científica sobre a cultura dos serviços públicos, ao nível de competências tecnológicas e no uso de serviços *online*, para perceber a sua receptividade à implementação da IO.

Bibliografia

- Abecasis, M. (2012). *Interoperability Solutions for European Public Administrations: A Commission-driven EU Programme (2010-2015)*. Lisboa: APDSI.
- Agência para a Modernização Administrativa (2011). *Interoperabilidade na Administração Pública. Procedimentos para Adesão à iAP - Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública*. Lisboa. AMA. Disponível em http://www.iap.gov.pt/Guia_Adesao_iAP_v3_0_2.pdf consultado em 5 de janeiro de 2017.
- Agência para a Modernização Administrativa. (2013). *iAP - Interoperabilidade na Administração Pública*. Lisboa. AMA. Disponível em http://tic.gov.pt/iap-2013_-_interoperabilidade-na-administração-pública/view consultado em 5 de junho de 2016.
- Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação. (março de 2007). *Glossário da Sociedade da Informação*. Disponível em http://www.apdsi.pt/uploads/news/id138/glossário%20da%20si%20-%20versão%202007_9040-02.pdf
- Atkinson, M., & Coleman, W. (1992). Policy networks, Policy communities and the problems of governance. *Governance*, 5, 154-180.
- Bilhim, J., & Neves, B. (2007). O Governo electrónico em Portugal: o caso das cidades e regiões digitais. Ed. José Dias Coelho (Coordenador), *Sociedade da Informação: O Percurso Português Dez Anos de Sociedade de Informação: Análise e Perspectivas*, (pp.369-383).Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Bogdanor, V. (2005). Introduction.In V. Bogdanor, *Joined-up Government*, pp.1-18 Oxford: Oxford Univervity Press.
- Borins, S. (2001). Public Management Innovation: Toward a Global Perspective. *The American Review of Public Administration*, 31(1), 5-21.
- Bouckaert, G., & Van de Walle, S. (2003). Comparing measures of citizen trust and user satisfaction as indicators of ‘good governance’: difficulties in linking trust and satisfaction indicators. *International Review of Administrative Sciences*, 69(3), 329-343.
- Bovaird, T. (2003). E-government and e-governance: organisational implications, options and dilemmas. *Public Policy and Administration*, 18(2), 37-56.
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods* (3 ed.). Oxford: Oxford University Press.

- Cardoso, J. (2012). *Da Reforma Administrativa ao e-government 194-2012 e-services no Município do Pombal* (Disertação de mestrado, Universidade de Lisboa, Portugal). Disponível a partir de https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/10163/1/ulfl130729_tm.pdf
- Carvalho, E. R. (2001). *Reengenharia na Administração Pública: A procura de Novos modelos de Gestão*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Castelnovo, W., e Simonetta, M. (2008). A Public Value Evaluation of e-Government Policies, *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 11(2), 61-72.
- Comissão Europeia (1999a). Decisão nº 1719/1999/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 12 de julho de 1999. *relativa a uma série de orientações, incluindo a identificação de projetos de interesse comum, respeitantes a redes transeuropeias para o intercâmbio eletrónico de dados entre administrações*.
- Comissão Europeia (1999b). Decisão nº 1720/1999/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 12 de julho de 1999. *que adota uma série de ações e medidas destinadas a garantir a interoperabilidade das redes transeuropeias para o intercâmbio eletrónico de dados entre administrações (IDA) e o acesso a essas redes*.
- Comissão Europeia (2004). Decisão 2004/387/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 21 de abril de 2004. *sobre a prestação interoperável de serviços pan-europeus de administração em linha (eGovernment) a administrações públicas, empresas e cidadãos (IDABC)*.
- Comissão Europeia (2007). Diretiva 2007/2/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 14 de março de 2007. *Estabelece uma infraestrutura de informação geográfica na Comunidade Europeia (Inspire)*.
- Comissão Europeia (2009). Decisão nº 922/2009/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 16 de setembro. *sobre soluções de interoperabilidade para as administrações públicas europeias (ISA)*.
- Comissão Europeia (2010). *European Interoperability Framework (EIF) for European public services*. Disponível em https://ec.europa.eu/isa2/sites/isa/files/isa_annex_ii_eif_en.pdf, consultado em 26 de janeiro de 2017.
- Comissão Europeia (2013). EUCO 169/13 Conclusions of the European Council (24/25 October 2013). Disponível em <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-169-2013-INIT/en/pdf>, consultado em 17 de janeiro de 2017.
- Comissão Europeia (2014). 367 final, 2014/0185(COD). *Establishing a programme on interoperability solutions for European public administrations, businesses and citizens (ISA²)*.

Interoperability as a means for modernizing the public sector. Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2014:367:FIN>.

Comissão Europeia (2015). *EGovernment in Portugal*. Consultado em 16 de dezembro de 2016, de <https://joinup.ec.europa.eu>.

Comissão Europeia (2017a). *European Interoperability Framework (EIF) for European public services*. Disponível em https://ec.europa.eu/isa2/sites/isa/files/docs/publications/european_interoperability_timeline.pdf, consultado em 17 de dezembro de 2018.

Comissão Europeia (2017b). *New European Interoperability Framework Promoting seamless services and data flows for European public administrations*. Disponível em <https://ec.europa.eu/isa2/eif>, consultado em 16 de setembro de 2017.

Christensen, T., e Laegreid, P. (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059-1066.

Correia, Z. P. (2004). Towards a stakeholder model for the co-production of the public-sector information system. *Information Research* 10(3), paper 228.

Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public money & management*, 14(3), 9-16.

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—long live digital-era governance. *Journal of public administration research and theory*, 16(3), 467-494.

Dunleavy, P., & Margetts, H., Zerlina. (2010). *The Second Wave of Digital Era Governance*. Disponível em <https://ssrn.com/abstract=1643850>, consultado em 10 de dezembro de 2017.

Flak, L. S., Dertz, W., Jansen, A., Krogstie, J., Spjelkavik, I., & Ølnes, S. (2009). *What is the value of eGovernment - and how can we actually realize it?*, *Transforming Government: People, Process and Policy* (Vol. 3). Emerald Group Publishing Limited. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/17506160910979333>.

Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons?: *Public Administration*, Vol.69 (1), 3-19.

Hood, C. (1995). The “New Public Management” in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, organizations and society*, 20(2-3), 93-109.

Hood, C. (2005). The idea of Joined-up Government: a historical perspective. In V. Bogdanor, *Joined-up Government*, pp.19-42 Oxford: Oxford University Press.

- Kubicek, H., & Cimander, R. (2009). Three dimensions of organizational interoperability. *European Journal of ePractice*, 6, 1-12.
- Marques, M.M.L (2007). Uma Administração Pública em Rede. José Dias Coelho (Coordenador) *Sociedade de Informação: O Percursos Portugueses Dez Anos de Sociedade de Informação: Análise e Perspetivas*, pp.643-648.Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Marques, M.M.L (2017). “Não há modernização do Estado sem modernização da justiça”. Disponível em <http://www.portugal.gov.pt/pt/ministerios/mpma/noticias/20170405> consultado em 10 de abril de 2017.
- Misuraca, G., Alfano, G., & Viscusi, G. (2011). Interoperability challenges for ICT-enabled governance: towards a pan-European conceptual framework. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 6(1), 95-111.
- Missão para a Sociedade da Informação (1997). *Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal. Missão para a Sociedade da Informação*. (Missão para a Sociedade da Informação, Ed.) Lisboa: Ministério da Ciência e Tecnologia.
- Mulgan, G. (2005). Joined-up Government: Past, Present and Future. In V. Bogdanor, *Joined-up Government*, (pp.175-187) Oxford:Oxford University Press.
- Neves, A. (2010). *Governança pública em rede: uma aplicação a Portugal*. Lisboa: Edições Sílabo Lda.
- Organização para a Educação Ciência e Cultura das Nações Unidas (2011). “e-Governance”. Disponível em <http://portal.unesco.org>, consultado em 17 de janeiro de 2017.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. New York: Penguin Books.
- Osborne, D., & Plastrik, P. (1997). *Banishing bureaucracy: the five strategies for reinventing government*. New York: Plume.
- Palvia, S. C. J., & Sharma, S. S. (2007). E-government and e-governance: definitions/domain framework and status around the world.In A.Agarwal & V.V.Ramana, (Eds.), *Foundations of E-government*. ICEG 5th Internacional Conference on e-Governance.Hyderabad, India. Disponível em http://www.iceg.net/2007/books/1/1_369.pdf, consultado em 1 de dezembro de 2016.
- Pestana, M.H., & Gageiro, J. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementariedade do SPSS* (6 ed.).(M.Robalo, Ed.) Lisboa: Edições Silabo, Lda.

- Pollitt, C. (2002). Clarifying Convergence: Striking similarities and durable differences in public management reform. *Public Management Review*, 4(1), 471-492.
- Pollitt, C. (2003). Joined-up government: a survey. *Political studies review*, 1(1), 34-49.
- Pollitt, C. (2007). The new public management: an overview of its current status. *Administratie Si Management Public*, 8, 110-115.
- Rede Comum de Conhecimento (2011). *Relatório 6 anos de Simplex*. Disponível em <http://www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/Relatorio6anosSimplex.pdf> consultado em 10 de outubro de 2017.
- República Portuguesa, XVII Governo Constitucional (Sd). *Plano Tecnológico*. Lisboa: República Portuguesa. Disponível em <http://static.publico.pt/docs/politica/planotecnologico.pdf>
- República Portuguesa, XVII Governo Constitucional (2016). *Brochura Simplex + 2016*. Lisboa: República Portuguesa. Disponível em <https://www.portugal.gov.pt/media/19464873/20160519-mpma-brochura-simplex.pdf>, consultado em 30 de julho de 2016.
- República Portuguesa, XVII Governo Constitucional (2017a). *Balanço Simplex+ 2016*. Lisboa: República Portuguesa. Disponível em <https://www.simplex.gov.pt/app/files/8b2cfec9ba70c901d206878185ee3a8e.pdf>, 23 de outubro de 2017.
- República Portuguesa, XVII Governo Constitucional (2017b). *Simplex+ 2017*. Lisboa: República Portuguesa. Disponível em <https://www.simplex.gov.pt/simplex2017>, consultado em 2017
- Rhodes, R.A.W. (2000). Governance and public administration. In Pierre, J. (Ed.) *Debating governance: Authority, steering and democracy*. Oxford: Oxford University Press.
- Rhodes, R.A.W. (2007). Understanding governance: Ten years on. *Organization Studies*, 28(8), 1243-1264.
- Rust, T. R; Kannan, P.K. (2003) (Ed.). e-Service: a new paradigm for business in the electronic environment. *Communications of the ACM*, v. 46, (6), 36-42.
- Schein, E.H. (2010). *Organizacional Culture and Leadership*. (4ª ed). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Shaw, P. R. (2004). *New Trends in Public Sector Management in Health Applications In Developed and Developing Countries*. New York: Whashington DC. Disponível em <http://siteresources.worldbank.org/HEALTHNUTRITIONANDPOPULATION/Resources/281627-1095698140167/Shaw-NewTrends.pdf>

- Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. *Ciências da Saúde Colectiva*, 5(1), 187-192.
- Sorensen, E., & Törfing, J. (2009). Making Governance Networks Effective and Democratic through Metagovernance. *Public Administration*, 87(2), 234-258.
- União Europeia (2009). *Interoperability Solutions for European Public Administrations - ISA 2010-2015*. Disponível em www.ec.europa.eu/isa, consultado em 16 de janeiro de 2017.
- União Europeia (2010a). *Estratégia Europa 2020*. Disponível em www.ec.europa.eu/europe2020, consultado em 16 de janeiro de 2017.
- União Europeia (2010b). *Agenda Digital Europeia 2010-2020*. Disponível em www.ec.europa.eu/information_society/digitalagenda, consultado em 6 de janeiro de 2017.
- União Europeia (2015). Decisão (UE) 2015/2240 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 25 de novembro de 2015. que cria um programa sobre soluções de interoperabilidade e quadros comuns para as administrações públicas, as empresas e os cidadãos europeus (Programa ISA²) como um meio para modernizar o setor público.(58). Obtido de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content>
- União Europeia (2016). Report from the Commission to the European Parliament and Council on the results of the final evaluation of the ISA programme. Disponível em <http://eur-lex.europa.eu>, consultado em 17 de janeiro de 2017.
- Unidade de Missão Inovação e Conhecimento (2003). *Plano de Ação para o Governo Electrónico Qualidade e Eficiência dos Serviços Públicos*. Disponível em http://www.unic.pt/images/stories/publicacoes/II_Plano_Accao_eGov.pdf, consultado em 17 de janeiro de 2017.
- Wood, D. J. (1990). *Business and Society*. Pittsburg: Hamper Collins.

Legislação

Decreto-Lei n.º 135/1999, de 22 de abril de 1999. Medidas de modernização administrativa. Diário da República n 94/99. I-A Série.

Decreto-Lei n.º 73/2014 de 13 de maio 2014. Princípio uma só vez. Diário da República nº 91/14. I Série.

Decreto-Lei nº 151/2015 de 6 de agosto 2015. Utilização das TIC. Diário da República nº 152/15. I Série.

Lei nº 7/2007 de 5 de fevereiro de 2007. Criação do cartão de cidadão e rege a sua emissão, substituição, utilização e cancelamento. Diário da República nº 25/07. I Série.

Lei nº 37/2014 de 26 de junho de 2014. Estabelece um sistema alternativo e voluntário de autenticação dos cidadãos nos portais e sites na *Internet* da AP denominado Chave Móvel Digital. Diário da República n.º 121/14. I Série.

Lei nº 32/2017 de 1 de junho de 2017. Segunda alteração à Lei nº 7/2007 da criação do cartão de cidadão e rege a sua emissão e utilização. Diário da República n.º 106/17. I Série.

Portaria nº 965/2009 de 25 de agosto 2009. Projeto Nascer Cidadão. Diário da República nº 164/09. I Série.

Portaria nº 285/2017 de 28 de setembro. Proceda à regulamentação das formas de entrega do Cartão de Cidadão e dos códigos de ativação. Diário da República nº 188/17. I Série.

Portaria nº 286/2017 de 28 de setembro. Define os modelos do Cartão de Cidadão e os requisitos técnicos e de segurança na imagem facial e impressões digitais. Diário da República nº 188/17. I Série.

Portaria nº 287/2017 de 28 de setembro. Define os prazos de validade do Cartão de Cidadão. Diário da República nº 188/17. I Série.

Portaria nº 291/2017 de 28 de setembro. Define as taxas e isenções ou gratuidade para os serviços associados ao Cartão de Cidadão. Diário da República nº 188/17. I Série.

Regulamento UE nº 1025/2012 de 14 de novembro 2012. Normalização Europeia e racional. Jornal Oficial da União Europeia.

Resolução do Conselho de Ministros nº 12/2012 de 7 de fevereiro 2012. Medidas de racionalização. Diário da República nº 27/12. I Série.

Resolução do Conselho de Ministros nº 42/2015 de 19 de junho 2015. A interoperabilidade. Diário da República nº 118/15. I Série.

Resolução do Conselho de Ministros nº 66/2015 de 8 de setembro 2015. Organização e funcionamento da RSPTIC. Diário da República nº 175/15. I Série.

Resolução do Conselho de Ministro nº 108/2017 de 26 de julho 2017. Aprova a Estratégia 2020 e o respectivo Plano de Ação. Diário da República nº 143/17. I Série.

Websites

<https://www.ama.gov.pt/web/agencia-para-a-modernizacao-administrativa/espaco-empresa>,

consultado em 10 de dezembro de 2017.

<https://dados.gov.pt>, consultado em 29 de maio de 2018.

http://www.irn.mj.pt/IRN/sections/irn/a_registral/servicos-externos-docs/contactos-dos-servicos4052,

consultado em 30 de outubro de 2017.

<https://justica.gov.pt/Servicos/Nascer-cidadao>, consultado em 10 de outubro de 2017.

<http://historico.simplex.gov.pt/2006balanco>, consultado em 10 de abril de 2018.

<http://partilha.justica.gov.pt/Transparencia/Dados-e-Estatisticas#&organismo=irn>, consultado em 23 de maio de 2018.

<https://www.portaldocidadao.pt>, consultado em 10 de abril de 2018.

<https://www.portaldocidadao.pt/pt/web/agencia-para-a-modernizacao-administrativa/portal-do-cidadao-comunicacao-da-alteracao-de-morada-no-cartao-de-cidadao>,

consultado em 16 de maio de 2018.

<https://www.portaldocidadao.pt/web/instituto-dos-registos-e-do-notariado>, consultado em 16 de dezembro de 2017.

<https://www.portaldocidadao.pt/web/instituto-da-seguranca-social>, consultado em 30 de outubro de 2017.

<http://portal.unesco.org>, consultado em 11 de abril de 2017.

<https://www.simplex.gov.pt/medidas>, consultado em 10 de janeiro de 2018.

<https://www.simplex.gov.pt/simplex2017>, consultado em 6 de fevereiro de 2017.

<https://www.sns.gov.pt/noticias/2016/06/03/simplex-na-saude-e-na-justica-nascer-cidadao-com-cartao-do-cidadao/> consultado em 20 de setembro de 2017.

[http://tek.sapo.pt/noticias/negocios/artigo/novo simplex-sera-apresentado em 45676j fz.html](http://tek.sapo.pt/noticias/negocios/artigo/novo_simplex-sera-apresentado_em_45676j fz.html), consultado em 10 de abril de 2017.

https://ec.europa.eu/isa2/sites/isa/files/docs/publications/european_interoperability_timeline.pdf, consultado em 10 de novembro de 2018

Anexos

Anexo I – Glossário

Glossário

Assinatura Digital	Resultado de um processamento eletrônico de dados sobre um documento eletrônico, suscetível de constituir objeto de direito individual e exclusivo e de ser utilizado para dar a conhecer a autoria do documento (Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação, 2007).
Banda Larga	Meio de transmissão cuja largura da banda de frequências é suficientemente grande para ser dividida, permitindo assim a utilização simultânea de vários canais separados para dados, voz e imagens, funcionando cada canal sobre uma frequência distinta (Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação, 2007).
Back Office	Infra-estrutura informática numa empresa, que suporta as aplicações do negócio nuclear (<i>core business</i>) da empresa, mas não tem interface externa com clientes, ao contrário do que acontece num sítio Web ou num portal (Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação, 2007).
E-Governance	“Utilização das tecnologias de informação e comunicação pelo setor público com objetivo de melhorar a prestação de informação e serviços, incentivar a participação dos cidadãos no processo de tomada de decisão e tornar o governo mais responsável, transparente e eficaz” (Organização para a Educação Ciência e Cultura das Nações Unidas, 2011).
e-Government	“Envolve o uso de tecnologia da informação, e especialmente a <i>Internet</i> , para melhorar a prestação de serviços do governo para os cidadãos, empresas e outras instituições governamentais. O <i>e-Government</i> permite a interação com os serviços do governo 24 horas por dia, sete dias por semana” (Sharma, 2007, p. 2).
e-Services	“[...] <i>e-Services</i> vai além dos conceitos de TIC, Serviços <i>Web</i> ou infraestrutura de serviços. Os <i>e-Services</i> abrangem o produto ‘serviço’, o ambiente, e a entrega do serviço de qualquer modelo de empresa”. (Rust Kannan, 2003, p.38).
Front Office	Infra-estrutura informática numa empresa concebida especialmente como uma interface para comunicação com clientes externos (e.g. um sítio <i>Web</i> ou um portal) (Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação, 2007).
Internet	Rede alargada que é uma confederação de redes de computadores das universidades e de centros de pesquisa, do Governo, militares e comerciais, com base no protocolo TCP/IP. Proporciona acesso a sítios <i>Web</i> , correio eletrónico, sistemas de boletins eletrónicos, bases de dados, grupos de discussão, etc. (Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação, 2007).
Interoperabilidade	Capacidade de múltiplos sistemas trocarem e reutilizarem informação sem custo de adaptação, preservando o seu significado (Agência para a Modernização Administrativa, Interoperabilidade na Administração Pública Procedimentos para Adesão à iAP - Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública., 2011, p. 4).
Interoperabilidade Legal	Ponto agregador para legislação a nível nacional e europeu, com papel relevante na elaboração da legislação com objetivo de promover e regular a utilização de artefactos (iAP – Interoperabilidade na Administração Pública, 2013)

Interoperabilidade Semântica	Capacidade de manter o significado da informação em circulação, obtida pela utilização controlada de terminologias, taxionomias e esquemas de dados (Agência para a Modernização Administrativa, Interoperabilidade na Administração Pública Procedimentos para Adesão à iAP - Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública., 2011, p. 4).
Interoperabilidade Técnica	Capacidade de sistemas e dispositivos trocarem dados com fiabilidade e sem custos acrescidos (Agência para a Modernização Administrativa, Interoperabilidade na Administração Pública Procedimentos para Adesão à iAP - Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública., 2011, p. 4).
Interoperabilidade Organizacional	Capacidade de cooperação entre organizações, obtida pela compatibilização de processos, canais, motivação e outros elementos que facilitam a obtenção de fins comuns (Agência para a Modernização Administrativa, 2011, p. 4).
Literacia Digital	Conhecimento essencial necessário para uma pessoa trabalhar com um computador de modo independente. Isto inclui a capacidade de resolver problemas, de se adaptar a situações novas, de manter a informação organizada, e de comunicar de modo eficaz com outras pessoas dotadas de literacia computacional (Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação, 2007).
Norma Aberta	Norma descrevendo as características de um equipamento ou de um programa, que é tornada pública para ficar disponível e permitir o funcionamento do equipamento ou do programa em diversos ambientes (Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação, 2007).
Online	Qualitativo da operação de uma unidade funcional, quando subordinada ao controlo direto de um computador (Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação, 2007).
Open source	<i>Software</i> cujo código fonte é disponibilizado para que possa ser copiado, modificado e redistribuído, evoluindo assim de uma forma contínua para uma versão mais aperfeiçoada. É considerado <i>software</i> aberto o <i>software</i> cuja licença segue a definição proposta pela <i>Open Source Initiative</i> (Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação, 2007).
Reengenharia de Processos	Adoção de algo inovador, com o objetivo de provocar uma mudança substancial e radical num processo (Carvalho, 2001, p. 88).
Rede de Pontos Focais	A rede é constituída por representantes de todos os Ministérios. Ao longo de vários meses trabalharam ativamente para encontrar respostas para os problemas identificados por cidadãos e empresas, através da colaboração entre vários departamentos de cada Ministério ou entre Ministérios diferentes, incluindo a colaboração com outros níveis de administração (regional e local) ou com entidades de outros setores (https://www.simplex.gov.pt/simplex2016).
Tecnologia RSS FEED	Tecnologia baseada na linguagem XML para descrever notícias ou outros conteúdos <i>Web</i> que estejam disponíveis para serem distribuídos de sítios <i>Web</i> para os utilizadores da <i>World Wide Web</i> . Qualquer conteúdo acessível através de um endereço URL pode ser distribuído usando a tecnologia RSS, mas o método é particularmente prático para o envio e posterior consulta de notícias em permanente atualização (Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação, 2007).

Serviços Web	Forma de partilha da informação sem necessidade de copiar ou replicar ficheiros, uma vez que são usados protocolos de ligação e mensagens para invocação de serviços, um vocabulário e uma linguagem formal WSDL (<i>Web Services Description Language</i>), que permitem às organizações descreverem, descobrirem e usarem serviços <i>Web</i> listados numa UDDI (<i>Universal Description, Discovery and Integration</i>) ou em diretórios de serviços <i>Web</i> (Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação, 2007).
Smart Card	É um documento único de identificação que combina diversos documentos (e.g. identificação civil, segurança social, número de utente e de contribuinte (https://www.ama.gov.pt)).
Sociedade da Informação	Um modo de desenvolvimento social e económico em que a aquisição, armazenamento, processamento, valorização, transmissão, distribuição e disseminação de informação conducente à criação de conhecimento e à satisfação das necessidades dos cidadãos e das empresas, desempenham um papel central na atividade económica, na criação de riqueza, na definição da qualidade de vida dos cidadãos e das suas práticas culturais (Missão para a Sociedade da Informação, 1997, p. 5).
Software	Totalidade ou parte dos programas, dos procedimentos, das regras e da documentação associada, pertencentes a um sistema de processamento de informação (Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação, 2007).
TIC	Tecnologia, e.g. computadores eletrónicos, <i>software</i> de computador e tecnologia de comunicações, usados para converter, armazenar, proteger, processar, transmitir e recuperar informações (Comissão Europeia, 2010).
Volta Simplex	Percurso automóvel de 10.000kms realizado por Portugal Continental e pelas Regiões Autónomas a ouvir cidadãos, empresários, associações empresariais e autarcas (mais de 2.000 pessoas) em encontros de trabalho abertos a todos, recebemos 1.400 participações, entre janeiro e abril de 2016 (https://www.simplex.gov.pt/simplex2016).

Anexo II – Guiões de entrevista

Guiões de entrevista

Guião 1

Bloco Temático/Grupo	Objetivos Específicos	Questões	Notas
I – Introdução	<ul style="list-style-type: none"> •Explicitação do âmbito da entrevista; •Procurar criar empatia e deixar “à vontade” o entrevistado. 	<p>Esta entrevista é um contributo para a realização da Dissertação de Mestrado em Administração Pública, intitulado – O Papel da Interoperabilidade na Administração Pública: Contributos para melhorar a gestão de informação e a satisfação dos cidadãos.</p> <p>Gostaria de agradecer a disponibilidade para me conceder esta entrevista, e desde já solicito a sua autorização para proceder à gravação da mesma.</p> <p>Fale-me um pouco do seu percurso profissional e de como chegou ao exercício das atuais funções na Comissão Europeia?</p>	Solicitar autorização para gravar a entrevista
II - A colaboração da CE com os Estados-Membros	<ul style="list-style-type: none"> • Motivos que impeliram os Estados-Membros a pedir o auxílio da CE face à importância da interoperabilidade • Perceber a influência dos programas de interoperabilidade nos Estados-membros 	<p>(1) Na sua opinião porque acha que houve necessidade dos Estados-Membros solicitarem à Comissão Europeia auxílio em matéria de interoperabilidade?</p> <p>(2) Que importância tem a interoperabilidade para os Estados-Membros?</p> <p>(1) Na sua opinião o programa ISA (2010/2015) para as administrações públicas, conseguiu atingir os objetivos propostos?</p> <p>(2) Após o programa ISA surgiu o ISA². Na sua opinião, de que forma é visível esta orientação para o cidadão e empresas?</p> <p>(3) Na sua opinião, no programa ISA² (2016/2020) a interoperabilidade organizacional passou a ter um papel com maior relevância face ao ISA porque as condições se alteraram?</p>	
III – Medidas adotadas por Portugal	<ul style="list-style-type: none"> • Perceber a influência dos QEI a nível nacional 	<p>(1) Portugal durante a vigência do programa ISA lançou o programa Simplex (2006/2010) com o intuito da simplificação administrativa e legislativa, e aproximar a AP aos cidadãos e empresas, qual a sua opinião sobre o Simplex face ao ISA?</p>	

III – Medidas adotadas por Portugal	<ul style="list-style-type: none"> • Perceber que precessão tem um elemento da CE sobre o programa Simplex • Perceber que precessão tem um elemento da CE sobre o programa Simplex 	<p>(2) Portugal, na sua opinião, procedeu de acordo com o programa ISA, quanto aos seus princípios, conceção, implementação e monitorização?</p> <p>(1) A forma de escutinar as medidas para o Simplex+ 2016 foi através da Volta Nacional Simplex que consistiu no contacto direto com cidadãos, empresas, organizações em geral, ouvindo opiniões para melhorar os problemas e possíveis soluções. Na sua opinião como considera esta abordagem?</p> <p>(2) Tendo em conta que os programas Simplex são programas do governo, na sua opinião, terão contribuído para quebrar os silos existentes nas entidades ou o contrário?</p>	
IV – Dificuldades e recomendações	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer as dificuldades da interoperabilidade organizacional apontadas por membro da CE • Conhecer as recomendações dirigidas a Portugal 	<p>(1) Na sua opinião, que fatores podem dificultar a interoperabilidade organizacional?</p> <p>(1) Que recomendações poderia fazer, no caso de Portugal, para que esses fatores se atenuassem?</p>	
V - Conclusão da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Enquadrar o término da entrevista • Questionar se existem matérias relevantes que não foram alvo da entrevista 	<p>(1) Gostaria de saber se tem alguma coisa a acrescentar que considere importante e que não tenha sido referida ao longo da entrevista?</p>	

V - Conclusão da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> Agradecer a colaboração 	Resta-me agradecer a sua preciosa colaboração, para este trabalho final de Mestrado em Administração Pública.	
-----------------------------	---	---	--

Guião 2

Bloco Temático/Grupo	Objetivos Específicos	Questões	Notas
I – Introdução	<ul style="list-style-type: none"> •Explicitação do âmbito da entrevista; •Procurar criar empatia e deixar “à vontade” o entrevistado. 	<p>Esta entrevista é um contributo para a realização da Dissertação de Mestrado em Administração Pública, intitulado – O Papel da Interoperabilidade na Administração Pública: Contributos para melhorar a gestão de informação e a satisfação dos cidadãos.</p> <p>Os objetivos da dissertação consistem em <u>avaliar</u> a <u>interoperabilidade organizacional</u> nas medidas “Nascer cidadão+” e “Alteração da morada uma só vez+”, nomeadamente na sua <u>implementação</u> tendo como foco a orientação para o cidadão.</p> <p>Gostaria de agradecer a disponibilidade para me conceder esta entrevista, e desde já solicito a sua autorização para proceder à gravação da mesma.</p>	Solicitar autorização para gravar a entrevista
II - Princípios	<ul style="list-style-type: none"> •Conhecer os Princípios orientadores de interoperabilidade organizacional na AP 	<p>(1) Em que medida os imperativos da UE, através do QIE implicaram/afetaram a aderência de Portugal à interoperabilidade na Administração Pública?</p> <p>(2) Em que medida a concretização das medidas Simplex implicam/referem o desenvolvimento da interoperabilidade na Administração Pública?</p> <p>(3) Que contributo considera mais importante na interoperabilidade organizacional (princípio)?</p>	
III – Medidas	<ul style="list-style-type: none"> •Conhecer as medidas do estudo de forma mais detalhada •“Nascer Cidadão+” 	<p>(1) Dado que a informação constante no Simplex é muito sumária, poderia dar-me alguma informação adicional sobre a medida “Nascer Cidadão+”?</p> <p>(2) No seu entender, qual o contributo da medida “Nascer Cidadão+”?</p> <p>(3) Gostaria de destacar o papel de algum dos organismos envolvidos?</p> <p>(4) A rede de pontos focais que papeis desempenha ao longo do programa?</p> <p>(5) Gostaria que me explicasse qual a diferença entre a medida “Nascer Cidadão” e “Nascer Cidadão +”?</p> <p>Na minha pesquisa não me foi possível aferir!</p>	

III - Medidas	<ul style="list-style-type: none"> • Alteração da Morada uma só vez + • Alteração da Morada uma só vez + 	<p>(1) Dado que a informação constante no Simplex é muito sumária, poderia dar-me alguma informação adicional sobre a medida “Alteração da morada uma só vez +”?</p> <p>(2) No seu entender, qual o contributo da medida “Alteração da morada uma só vez +”?</p> <p>(3) Gostaria de destacar o papel de algum dos organismos envolvidos?</p> <p>(4) Gostaria que me explicasse qual a diferença entre a medida “Alteração da morada” e “Alteração da morada uma só vez +”? Na minha pesquisa não me foi possível aferir!</p>	
IV- Implementação	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer a forma como estão a ser implementadas as medidas • Nascer Cidadão+ • Alteração da Morada uma só vez + 	<p>(1) De que forma está a ser implementada na AP portuguesa a medida “Nascer Cidadão +”?</p> <p>(2) A implementação já se encontra concluída?</p> <p>(1) De que forma está a ser implementada na AP portuguesa a medida “Alteração da morada uma só vez +”?</p> <p>(2) A implementação já se encontra concluída?</p>	
V - Conclusão da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Enquadrar o término da entrevista • Questionar se existem matérias relevantes que não foram alvo da entrevista • Agradecer a colaboração 	<p>(1) Gostaria de saber se tem alguma coisa a acrescentar que considere importante e que não tenha sido referida ao longo da entrevista?</p> <p>(2) Resta-me agradecer a sua preciosa colaboração, para este trabalho final de Mestrado em Administração Pública.</p>	

Anexo III – Transcrição das entrevistas

Transcrição das entrevistas e respostas escritas realizadas entre julho de 2017 e novembro de 2018

Entrevista 1 (dia 17 de julho de 2017)

Esta entrevista é um contributo para a realização da Dissertação de Mestrado em Administração Pública, intitulado – O Papel da Interoperabilidade na Administração Pública: Contributos para melhorar a gestão de informação e a satisfação dos cidadãos.

Ana Almeida (AA) - Desde já agradeço, a sua disponibilidade e autorização para gravarmos esta entrevista.

E1 – Claro, com todo o prazer!

AA - Fale-me um pouco do seu percurso profissional e de como chegou ao exercício das atuais funções na Comissão Europeia?

E1- Sou licenciada em Engenharia Electrotécnica pelo Instituto Superior Técnico, onde também completei o mestrado em Engenharia Electrotécnica e de Computadores. Comecei o meu percurso profissional nos anos oitenta, como professora do ensino secundário, durante uns meses, e depois como assistente do ISCTE, na área de computadores. Trabalhei ainda nos telefones de Lisboa e Porto antes de me mudar para Bruxelas onde trabalhei para uma empresa de engenharia de *software* até entrar para os quadros da Comissão Europeia em 1993, para o departamento que se ocupava das redes de comunicação de dados internas e externas. Daqui transitei, ao fim de 5 anos, para o Secretariado-Geral da Comissão, como responsável de projetos de desenvolvimento nomeadamente, projetos de modernização dos procedimentos de decisão da Comissão. Foram os primeiros sistemas informáticos de suporte às decisões da Comissão, antes era tudo feito em papel. Aqui trabalhei cerca de 4 a 5 anos, regressando depois à área dos serviços de infraestrutura informática, como chefe de unidade adjunta e depois passei a chefe de unidade, também responsável por serviços de infraestrutura tais

como, a rede telefónica, a rede móvel, o correio eletrónico e a videoconferência. Ao fim de 5 anos surgiu a oportunidade de me ocupar do programa europeu ISA.

Foi um trabalho extremamente interessante e intenso, não só porque era uma área nova para mim mas também porque foi a oportunidade de definir o sucessor do programa ISA, o atual programa ISA². Foi também um trabalho de intensa cooperação. Primeiro com todos os Estados-membros e com todos os serviços da Comissão que também estavam envolvidos nesta área. Seguindo-se todo o processo decisional com as outras instituições, Parlamento e Conselho.

No início deste ano mudei de serviço, e agora sou responsável de uma unidade que se chama *Text and data mining*. Trata-se de um centro de competências em análise de texto e de dados numéricos. Um dos serviços que foi desenvolvido totalmente nesta unidade é o *European Media Monitor*, uma parte está acessível ao público na Internet. Este sistema analisa automaticamente todas as notícias que são publicadas na Internet, faz um resumo de toda essa informação e prepara listas completas de todas as publicações organizadas por temas. Quanto às soluções de *data mining*, estas são muito utilizadas, por exemplo, em antifraude através da análise de dados de importações e exportações. Esta unidade faz parte do Centro Comum de Investigação da União Europeia (CCI).

Em setembro mudarei para a Direção Geral das alfândegas e impostos, como responsável da rede e infraestrutura europeia de suporte aos sistemas de informação das alfândegas e dos impostos. É este o meu percurso.

AA - Na sua opinião porque é que acha que houve a necessidade dos Estados-membros solicitarem à Comissão europeia auxílio em matéria de interoperabilidade? Que importância tem a interoperabilidade para os Estados-membros?

E1 - A Comissão Europeia começou a trabalhar nesta área com os Estados-membros (na altura 15), nos anos 80. A implementação de qualquer política europeia, implica trocas de informação entre os Estados-membros e entre eles e a Comissão. Ora não se pode fazer qualquer tipo de trocas de informação se não houver interoperabilidade. Assim é essencial a interoperabilidade para a implementação de qualquer política europeia!

A administração pública não faz, enquanto tal, parte das competências da União Europeia, no entanto os Estados-membros reconhecem a necessidade de ter soluções de interoperabilidade a nível europeu.

Assim começaram nos anos 80 os primeiros programas que tinham a ver com a interoperabilidade como o programa CADIA, orientado para o controlo financeiro dos mercados agrícolas e as políticas de comércio externo e a união aduaneira.

Seguiu-se o programa INSIS para o desenvolvimento das redes e das infraestruturas europeias e, em 1995, o primeiro programa IDA, cujo objetivo era o desenvolvimento de redes telemáticas para o suporte de várias áreas tais como o emprego, a saúde e a agricultura, e ainda estatísticas. O IDA II substitui o IDA mas seguindo a mesma linha. O IDA BC (*Businesses and Citizens*), que se seguiu, vem introduzir pela primeira vez a ligação entre as administrações públicas e as empresas e os cidadãos. Depois passou-se para o programa ISA, onde a ligação às empresas e aos cidadãos desapareceu e que agora foi retomada com o novo programa ISA². Não se pode pensar e trabalhar na interoperabilidade sem ter em conta o âmbito global do problema, sem uma perspectiva holística que é essencial e que se recuperou no ISA².

Para responder à pergunta inicial, a Comissão interveio nesta questão da interoperabilidade porque não há maneira de se chegar à interoperabilidade entre todos os Estados-membros sem haver um organismo que permita coordenar as suas interações na procura e definição de soluções consensuais, promove-las e depois, por fim, monitorizar e apoiar a implementação.

Quanto à importância da interoperabilidade, importa realçar ainda o aspeto da mobilidade. Um dos princípios da União é a liberdade de movimentos dos serviços, dos cidadãos e dos bens na União Europeia. As fronteiras foram abolidas, mas há o perigo de se construir fronteiras virtuais. Logo há a necessidade de adotar soluções coerentes e compatíveis entre si que permitam aos cidadãos europeus movimentar-se livremente na União e às empresas comprar e vender os seus produtos em qualquer país da União. Tudo isso exige trocas entre as administrações nacionais, e consequentemente interoperabilidade, para, por exemplo, garantir a segurança social, a assistência médica dos cidadãos ou a proteção jurídica das empresas.

AA - Na sua opinião o programa ISA (2010/2015) para as administrações públicas, conseguiu atingir os objetivos propostos?

E1 – Os objetivos do programa ISA que eram promover e desenvolver a interoperabilidade através de soluções operacionais, ferramentas reutilizáveis e serviços comuns e ainda, desenvolver quadros de interoperabilidade, foram globalmente atingidos segundo a avaliação final do programa cujo relatório está disponível na internet.

Deixe-me realçar alguns dos resultados mais importantes. Primeiramente, a rede TESTA, uma rede privada de transmissão de dados. Todas as aplicações e sistemas que tenham necessidades de segurança que impeçam a transmissão da informação sobre a internet, podem utilizar essa rede. Suporta várias aplicações e várias trocas em áreas que exigem segurança, tais como saúde, transportes, segurança interna. Esta rede foi posta a funcionar com o programa IDA e tem sido financiada pelos diferentes programas que se sucederam.

Uma área que foi bastante desenvolvida durante o programa ISA foi a área semântica. A interoperabilidade semântica foi muito trabalhada para tentar chegar a soluções comuns de base, os chamados vocabulários comuns (*core*) que permitem ter um mínimo de denominador comum na troca de informações.

O quadro comum de interoperabilidade foi revisto e foi desenvolvida uma segunda versão adotada agora no princípio do ano 2017. A implementação pelos Estados-membros do quadro de interoperabilidade é monitorada pelo observatório NIFO, financiado e gerido pelo programa ISA e agora, ISA².

Outra área fundamental e que se vê pouco referida é a área dos registos de base. Estes são fundamentais para a modernização dos serviços públicos europeus e para a interoperabilidade. Houve muito trabalho que foi feito nessa área em termos de procurar identificar boas práticas, difundi-las e promove-las. Por exemplo, a Holanda e a Dinamarca são de facto excelentes nessa área. Este trabalho tem sido desenvolvido já desde o programa ISA e deve continuar.

No domínio dos dados abertos, há uma obrigação das administrações de pôr os dados à disposição do público tanto quanto possível gratuitamente, mas que podem cobrar o mínimo que seja necessário para o seu processamento. Evidentemente, aqueles que são confidenciais não estão submetidos a esta obrigatoriedade. Os dados abertos são importantes para a

interoperabilidade e para a modernização da administração e o programa ISA também deu contributos nesta área.

O programa seguiu uma orientação *open source software*, estando as soluções desenvolvidas no quadro do programa cobertas pela licença EUPL (*European Union Public Licence*).

Foi dado apoio a várias outras ações necessárias ao desenvolvimento de sistemas transeuropeus, como a assinatura e a identificação eletrónicas.

O apoio à implementação da Diretiva Inspire que contribui para a interoperabilidade permitindo uma coerência na maneira de exprimir a informação ligada a tudo o que é geoespacial foi bastante consequente.

Finalmente o outro ponto que também merece salientar é a avaliação do impacto digital de toda a nova legislação europeia. Este era um dos objetivos do programa e conseguimos introduzir essa avaliação no processo de avaliação do impacto de toda a legislação. Há um manual da avaliação de impacto, que se deve seguir quando se prepara uma legislação e onde figura, por exemplo, o impacto ambiental, o impacto sobre os direitos humanos e sobre a administração, e agora temos um capítulo especificamente dedicado ao impacto digital.

As áreas que foram identificadas para melhorar foram: a perspectiva holística, já mencionada e que sai reforçada no novo programa ISA², a promoção e a comunicação sobre a importância da interoperabilidade. A última recomendação é a cooperação e a necessidade de alinhar as diferentes iniciativas europeias que contribuem para a interoperabilidade.

AA - Após o Programa ISA surgiu o Programa ISA². Na sua opinião, de que forma é visível esta orientação para o cidadão e empresas?

E1 - Primeiro, está logo no artigo 1º, objeto e objetivos. Depois está também presente explicitamente nos princípios (Artigo 4º), e ainda no acompanhamento e na avaliação (Artigo 13º). São os 3 pontos fundamentais: os objetivos, os princípios e a avaliação.

AA - Na sua opinião, no programa ISA² (2016/2020) a interoperabilidade organizacional passou a ter um papel com maior relevância face ao ISA porque as condições se alteraram?

E1 - A interoperabilidade organizacional no quadro europeu precedente estava muito insipiente e não identificava os diferentes aspetos organizacionais. Estes foram identificados

nesta nova versão onde se distingue a parte da governação (*governance*) da parte da interoperabilidade organizacional propriamente dita.

A governança compreende 2 aspetos: um é o aspeto global da governança da interoperabilidade onde se definem as soluções que deverão ser utilizadas e/ou seguidas por todas as entidades públicas, e o outro é a governança de cada serviço público integrado.

Quando se tem um serviço público que implica a interação de várias entidades, o todo tem de ter de alguma maneira uma governança. A interoperabilidade significa interação entre entidades, e, portanto, há sempre a necessidade de essas entidades se organizarem e de definirem mutuamente as responsabilidades. Assim, a interoperabilidade organizacional compreende a definição das diferentes responsabilidades das entidades quando estão a fornecer um serviço, têm de saber quem faz o quê, e quem é que responde, e em quanto tempo é que vai responder, e quando há uma mudança a fazer como é que em termos práticos, a organização do serviço, quem é que vai monitorizar aquilo, dia-a-dia... Todos estes aspetos são cobertos pela interoperabilidade organizacional. Portanto é extremamente importante para a operação dia-a-dia do serviço. Trata-se de uma área que tem de ser explorada e que está incluída no plano de ações do quadro europeu da interoperabilidade onde é dado grande ênfase aos aspetos governança e aos aspetos da interoperabilidade organizacional.

O facto de não ter sido dada muita importância à interoperabilidade organizacional antes foi porque se começou por tratar da interoperabilidade técnica, depois abordou-se mais a interoperabilidade semântica e depois em parte a interoperabilidade legal. Não se avançou com a interoperabilidade organizacional porque se deu prioridade, digamos assim, a outras áreas que são também essenciais. Eu acho que as condições estão agora reunidas para atacar a interoperabilidade organizacional de uma maneira mais estruturante. Vamos ver!

AA - Portugal durante a vigência do programa ISA lançou o programa Simplex (2006/2010) com o intuito da simplificação administrativa e legislativa, e aproximar a administração pública aos cidadãos e empresas, qual a sua opinião sobre o Simplex face ao ISA?

E1 - Eu não tenho muito conhecimento do Simplex. Do que me é dado ver, o Simplex põe claramente o cidadão e a empresa em primeiro lugar, perspectiva que não estava presente no ISA e que, para mim, é essencial. Dito isto a orientação utilizador é muito importante, não só

porque resolve um problema do cidadão mas também porque oferece do lado da Administração Pública um sinal forte. E vai motivar e funcionar como uma avalanche para outras soluções mais estruturantes eventualmente.

Ações estruturantes e uma perspectiva holística da interoperabilidade devem ir de par com ações pontuais que permitam simplificar nitidamente a vida do cidadão, da empresa e que permitem ao mesmo tempo ganhar o apoio das hostes.

AA - Portugal, na sua opinião, procedeu de acordo com o programa ISA, quanto aos seus princípios, conceção, implementação e monitorização?

E1 - A avaliação feita a Portugal no que diz respeito à implementação da interoperabilidade e também no que diz respeito ao *e-government* está disponível na internet (ver NIFO).

A avaliação que é feita em termos de *e-government* dá uma visão global positiva e que não nos coloca em má posição em relação a outros.

Quanto à interoperabilidade, os gráficos mostram Portugal mais ou menos a meio da tabela. Se você analisar os resultados, o que é que vê? Vê-se que Portugal fez um grande esforço em termos de interoperabilidade técnica, não há qualquer dúvida. É um ponto forte e uma base essencial que permite construir sobre ela. Portugal fez também um grande esforço em relação à orientação utilizador. Os programas Simplex são disso exemplo. Tem também uma política de *open source* que está instituída e definida e que é clara. Em relação aos dados abertos também tem uma orientação forte nesse sentido.

Portanto Portugal tem de facto áreas muito fortes no campo da interoperabilidade.

Não estou ao corrente do que foi feito em relação aos registos de base, nomeadamente, para estabelecer quais são os registos que devem ser as fontes originais, como é que esses dados são fornecidos, etc.

Quanto à interoperabilidade organizacional, também não tenho qualquer informação de como é está implementada em Portugal. Mas é extremamente importante. Fico à espera do resultado do seu trabalho e também da próxima avaliação que será feita pelo NIFO que já terá em conta a nova versão do quadro europeu de interoperabilidade e se focalizará portanto mais nestes aspetos.

AA - A forma de escrutinar as medidas para o Simplex + 2016 foi através da “Volta Nacional Simplex” que consistiu no contacto direto com cidadãos, empresas, organizações em geral, ouvindo opiniões para melhorar os problemas e possíveis soluções. Na sua opinião como considera esta abordagem?

E1 - Há uma tendência clara a nível das administrações públicas europeias de envolver cada vez mais o cidadão e as empresas na elaboração dos serviços. Cada qual faz à sua maneira, na medida das suas possibilidades e segundo a sua cultura. Por exemplo, no Reino Unido, eles têm mesmo um laboratório onde convidam as pessoas e põem-nas em situação e depois filmam e analisam o resultado com todos os participantes e assim se vão definindo as melhores soluções.

Esta “Volta Nacional Simplex”, parece-me uma abordagem muito positiva respondendo à necessidade de envolver todas as partes no desenvolvimento dos serviços públicos e de garantir que estes tem em conta as necessidades e os problemas com os quais os cidadãos e empresas são confrontados no seu dia-a-dia. Foi uma boa maneira de envolver as pessoas. Não tinha considerado essa sua perspectiva, mas você tem razão, também contribuí para motivar os serviços porque eles foram ao encontro do cidadão e das empresas e portanto esse contacto pessoal com o problema do outro é um factor de motivação.

AA - Tendo em conta que os programas Simplex são programas do governo, na sua opinião, terão contribuído para quebrar os silos existentes nas entidades ou o contrário?

E1 – Como já referi, não me posso pronunciar sobre estes programas e o seu impacto, por desconhecimento da minha parte. É certo que certamente um apoio da hierarquia e do governo a este tipo de ações é fundamental. Sem ele, nada se faz! É importante o apoio ao mais alto nível do governo mas também que ele seja acompanhado por um *buy-in* a todos os níveis e em todos os setores da administração.

AA - Na sua opinião, que fatores podem dificultar a interoperabilidade organizacional?

E1 - A interoperabilidade organizacional tem a ver com a interação e a definição de responsabilidades. A interoperabilidade é um todo, sendo difícil identificar barreiras específicas à interoperabilidade organizacional porque está tudo ligado.

Tentando, no entanto, identificar obstáculos mais específicos à interoperabilidade organizacional, podemos mencionar as barreiras entre entidades organizacionais, a dificuldade em partilhar dados, justificada ou não por razões de ordem legal, as restrições devidas a procedimentos financeiros e barreiras entre linhas orçamentais, a organização constitucional de cada país e ainda as diferenças culturais...

Em relação aos obstáculos financeiros, o exemplo típico é o da construção de um serviço em que estejam implicadas várias entidades e que vai necessitar de um certo investimento inicial. Alguém tem de pôr esse dinheiro na mesa. Como é que vai ser feito a partilha destes custos iniciais? Quem vai pagar o quê?

Depois há a questão da partilha de dados. Muitas vezes são invocadas restrições legais à partilha de dados. As vezes serão justificadas mas outras vezes não. Há que analisar a legislação, a forma de interpretar ver se é necessário alterar a lei ou fazer algum ajuste. Depois há também a organização e a constituição do país. Considere-se o caso da Alemanha e a sua sensibilidade e consequentes restrições à circulação da informação pessoal. Outro tipo de soluções será necessário, pode ser o próprio cidadão por exemplo que vai dizer “Olhe você pode mandar esta informação para ali, eu autorizo”. Trata-se de encontrar formas de chegar ao mesmo resultado mas sem pôr em causa princípios que são fundamentais.

AA - Que recomendações poderia fazer, no caso de Portugal, para que esses fatores se atenuassem?

E1 - Em relação aos aspetos financeiros e aos legais, é preciso identificar exactamente quais as barreiras reais e imaginárias. Rever os procedimentos financeiros de maneira a identificar de facto quais os aspetos que podem ser considerados como restrições e verificar se é bem o caso. Fazer o mesmo em relação à legislação identificando os casos em que realmente ela levanta obstáculos e distinguir os outros casos em que há uma má interpretação ou aplicação da legislação.

Depois há que pensar “*out of the box*” e é preciso uma boa vontade nisso. Promover a coordenação e colaboração entre entidades administrativas, fixando objetivos e premiando resultados. Procurar situações *win-win*, sempre! É preciso procurar soluções em que todos ganhem.

É necessário determinar quais os recursos necessários à cabeça mas também qual o retorno, quais as economias com a partilha de soluções, por exemplo.

E também prémios! as pessoas gostam de prémios, mesmo que não seja grande coisa. Os prémios ligados a objetivos de interoperabilidade devem quanto a mim estar ligados, também, ao envolvimento de diferentes entidades que, em conjunto, põem a funcionar um serviço público digital.

E depois o que mencionou das pessoas estarem próximas nestas voltas de ver o cidadão, acho que isso também é um factor que de certeza motiva a pessoa porque o contacto pessoal com quem tem um problema, uma dificuldade do dia-a-dia estimula a procura de uma solução.

AA - Gostaria de saber se tem alguma coisa a acrescentar que considere importante e que não tenha sido referida ao longo da entrevista?

E1 - Referi a parte das medidas estruturantes, os registos de base também e, evidentemente, a interoperabilidade a nível da União Europeia, importante não só para a implementação das políticas europeias mas também para a mobilidade das pessoas, bens e serviços através da União. Se os governos e administrações nacionais se limitam a olhar para a interoperabilidade dentro das fronteiras, os cidadãos nacionais e estrangeiros serão confrontados com obstáculos administrativos quando circularem dentro do espaço da União. O mesmo se passa com as empresas que queiram estabelecer-se noutros países ou fazer negócio noutros países a partir de Portugal. As barreiras físicas serão substituídas por barreiras virtuais.

Já referi mas nunca é de mais realçar, a importância de apostar em medidas estruturais, investindo apenas no desenvolvimento de serviços pontuais, mesmo que seja uma grande lista, e não na harmonização de meios, equipamentos, formatos, representação da informação significado dos termos utilizados, ver-nos-emos confrontados com as mesmas barreiras a cada novo serviço que se queira desenvolver.

AA - Resta-me agradecer a sua preciosa colaboração, para este trabalho final de Mestrado em Administração Pública.

Entrevista 2 (dia 18 de outubro de 2017)

Esta entrevista é um contributo para a realização da Dissertação de Mestrado em Administração Pública, intitulado – O Papel da Interoperabilidade na Administração Pública: Contributos para melhorar a gestão de informação e a satisfação dos cidadãos.

Ana Almeida (AA) - Gostaria de agradecer a disponibilidade para responder a esta entrevista gravada.

E2 – Claro que sim!

AA- Sr. Eng. diga-me por favor em que medida é que considera que os imperativos da União Europeia através do Quadro da Interoperabilidade Europeu implicaram/afetaram a aderência de Portugal à interoperabilidade na administração pública?

E2 - Bom, eu diria que existe uma correlação positiva mas não é, a adesão aos princípios da interoperabilidade não se deve apenas só ao quadro comunitário nem à *framework* da interoperabilidade europeia.

Portugal é um fortíssimo promotor e de resto implementador de serviços de interoperabilidade mas a nossa implementação de ferramentas de interoperabilidade não decorre nem das directivas europeias porque entendemos enquanto promotores do princípio *only once*, do princípio de uma só vez, que é através da interoperabilidade nos seus vários níveis organizacionais, legislativos, semânticos, técnicos que se consegue implementar o princípio de *only once*. E, portanto, eu diria que mesmo num contexto em que a europa não defendesse a interoperabilidade nomeadamente através do seu programa ISA ou ISA² atualmente, Portugal seria na mesma um promotor forte na interoperabilidade entre a administração pública. Naturalmente quando eu dizia que existe uma correlação positiva naturalmente que sim!

Porque Portugal não só contribui com, enfim, do ponto de vista da discussão técnica para melhorar por exemplo os referenciais, as *guidelines* por exemplo aos registos base, como somos também seguidores das boas práticas europeias que vão sendo disseminadas por esse grupo. Por isso eu diria que em jeito de conclusão, não é por existir este enquadramento europeu que Portugal adopta boas práticas de interoperabilidade mas beneficiamos das

mesmas e também contribuímos para as mesmas. Portanto eu diria que existe um alinhamento muito grande com os princípios de interoperabilidade, com os princípios de interoperabilidade e de *sharing and reuse* por exemplo que a Comissão Europeia através da DGIT defendem e em particular os seus programas do ISA e do ISA² e, portanto, Portugal é um bom seguidor penso eu, dos melhores seguidores europeus e defensor da interoperabilidade dentro da AP.

AA- Em que medida a concretização das medidas Simplex implicam/ referem o desenvolvimento da interoperabilidade na Administração Pública?

E2 - O Simplex é um programa de simplificação administrativa e legislativa que pretende tornar mais ágil a Administração Pública e mais fácil a sua relação com os cidadãos e as empresas, aumentando a eficiência dos próprios serviços públicos.

As Medidas Simplex mais não são que iniciativas com o objetivo de simplificar procedimentos reduzindo determinados passos considerados desnecessários. Esta “cultura” na prestação de serviços públicos requer uma avaliação constante, nomeadamente ao nível da comunicação (entre organismos da Administração Pública) que permita desonerar o cidadão e as empresas de apresentar junto da Administração dados ou informação que esta já possui.

A interoperabilidade desempenha aqui um papel fundamental permitindo uma comunicação segura e um diálogo entre serviços sempre que o cidadão o autorize para a prestação de determinado serviço.

AA - Que contributo considera mais importante na interoperabilidade organizacional? Na questão de princípio digamos assim!

E2 - É uma pergunta difícil! Bom, a nível organizacional, o tema cultural é um tema crítico, ou seja, eu entendo não só pelas funções que exerço mas também pelo meu defeito de formação enquanto engenheiro que as componentes técnicas de interoperabilidade não são de facto as principais ou as mais difíceis de resolver. Acredito que são de facto as componentes organizativas e eu acho que dentro das organizativas, a componente cultural é a mais complicada. A outra complicada é a orçamental, os orçamentos são geridos sectorialmente e portanto, é mais fácil financiar projetos nomeadamente projetos TIC dentro de uma determinada área industrial do que de forma transversal porque os orçamentos não são feitos de forma transversal. Mas eu acho que mais importante ainda que as restrições, enfim,

orçamentais ou funcionais, acho que são de facto as culturais porque, apesar desta forma de funcionamento orçamental ser assim em todas as áreas governativas, a verdade é que depois temos áreas mais colaborantes, mais funcionais, mais produtivas em termos de interoperabilidade, o que significa de facto que a cultura exerce aqui uma grande influência.

Qual é que é o contributo, indo diretamente à sua questão, qual é na minha opinião o melhor contributo que se pode dar: é a promoção de fóruns e de estruturas de governo, governo no sentido *governance*, que permitam pôr as várias áreas em diálogo e quase que montar uma estrutura de procura e oferta de serviços. Nós temos vindo a criar nós enfim, a AP no seu todo e a AMA também em especial mas a AP no seu todo através do GPTI e agora do CTIC temos vindo a criar vários fóruns para se discutirem a oferta e a procura de serviços específicos de interoperabilidade, seja nos temas de alteração de morada, identificação electrónica seja em serviços inclusivamente de apoio social, um dos serviços que nós mais nos orgulhamos é da implementação da tarifa social de energia onde através da interoperabilidade nós fazemos a troca de dados entre a Segurança Social, a Autoridade Tributária e a energia através da DGE para que todos os cidadãos elegíveis possam ter o apoio social de forma automática através da plataforma de interoperabilidade, ao ficarem elegíveis para o desconto da tarifa social sem terem de submeter um pedido. E portanto, isto consegue-se através da criação de fóruns onde se discute e sobretudo se promovem outros serviços onde se dêem exemplos dos benefícios para a sociedade, para o cidadão, para os próprios organismos porque os próprios organismos vão ter processos mais ágeis e vão precisar de menos pessoas vão precisar de menos processos suportados em papel e portanto eu acho que é por aqui que se investe muito para melhorar as dificuldades organizativas da interoperabilidade que temos.

AA - Dado que a informação constante no Simplex é muito sumária, poderia dar-me alguma informação adicional sobre a medida “Nascer cidadão+”?

E2 - A medida “Nascer cidadão+”, o nome diz tudo! De facto, o que se pretende é que em toda a rede hospitalar pública onde se dêem partos/nascimentos se possam criar condições, lá está a interoperabilidade com outros serviços que não os da Justiça! Naturalmente para começo de conversa, com os da Saúde para que todo o registo civil portanto do bebé possa ser feito ainda nas instalações hospitalares sem a necessidade que o pai ou a mãe tenham de se deslocar a uma conservatória do registo civil, por exemplo. Isto era algo que já era feito

pontualmente em algumas unidades de saúde privadas e públicas a título experimental. O objetivo é alargar de facto a toda a rede!

Isto decorre, e o mais também vem daí naturalmente por toda a inserção do programa Simplex+ com as várias alterações que decorrerem naturalmente da lei do Cartão do cidadão (CC) e portanto uma das grandes prioridades que temos é que, como a nova lei do CC impõe que todas as crianças passem a ter um cartão do cidadão obrigatório, naturalmente com condições especiais nomeadamente a fotografia, não é feita a recolha da impressão digital, o levantamento biométrico é ajustado à idade do recém-nascido por assim dizer mas o que é garantido de facto, é a possibilidade de cumprir estes vários passos no próprio local de nascimento e portanto contribuindo para uma maior comodidade da parte do pai e da mãe, sobretudo da mãe mas naturalmente sempre aplicável ao pai.

AA - No seu entender qual o maior contributo da medida “Nascer cidadão+”?

E2 - Há vários! Decorre um pouco daquilo que eu estava a dizer. O principal é, penso eu, eu diria que há 3. O primeiro naturalmente... deixe-me começar pelo Estado. No ponto de vista do Estado, naturalmente quanto mais cedo for feito o recenseamento civil, mais rigoroso é o registo civil dos nossos cidadãos. E não sendo de uma área de direito, e sei que isto tem muito a ver com a Constituição dos países, parece-me que o nosso registo civil é muitíssimo avançado face ao que existe em muitos outros países. Aliás nós testemunhamos, e aqui falo como engenheiro, as dificuldades que muitos países têm mais à frente ao implementar sistemas de identificação electrónica sofisticados, avançados e modernos pelas deficiências que hoje ainda têm nos seus registos civis. Seja pela desconcentração dos registos civis, ao nível municipal ou local em muitos sítios, seja pelo facto de muitas vezes nem existir um local de registo civil único, isto acontece em muitos países inclusive dentro da europa, e portanto parece-me que o nosso registo civil que com as grandes vantagens que já tem dá ainda mais um passo em frente por conseguir trazer mais cedo, desde logo a partir da data de nascimento dos recém-nascidos, das crianças, esta completude do registo civil. Portanto eu acho que aqui há um benefício, para a AP e para o Estado.

Depois há naturalmente um segundo benefício, talvez o mais importante para as famílias, portanto para o agregado familiar, para a mãe, para o pai, é muito importante que de facto o

registo civil seja feito, é um direito e um dever e poder ser feito nas instalações onde a criança nasce parece-me que é claramente vantajoso do ponto de vista social para todos.

Ah! Existe também para mim uma terceira vantagem porventura mais pequena mas que para mim é muito interessante que acho que é muito importante num quadro da AP que é dar mais um excelente exemplo de interoperabilidade e de boa colaboração entre as áreas fundamentais da vida dos cidadãos como a área da justiça e a área da saúde e que isso seja feito em momentos marcantes de vida de uma pessoa, neste caso pela positiva. Há outros momentos marcantes que infelizmente, não pela positiva que também recebem atenção da nossa parte, mas este claramente é um momento de celebração, de festejo, e acho que é muito importante que o Estado e a AP dêem uma imagem que nestes momentos importantes, não se vai fazer perder tempo com burocracias, com várias deslocações e portanto esta mensagem, para além do benefício direto para a cidadão e também para a AP, existe este benefício penso que mais indireto mas que deve ser aproveitado e deve ser reforçado, que mesmo nestes momentos mais marcantes é possível termos um Estado ágil, funcional, que pugna pelo funcionamento de uma só vez.

AA- Gostaria de destacar o papel de algum dos organismos envolvidos?

E2 - Não creio que o deva fazer, repare... acho que esta é daquelas coisas que só funciona quando todos os lados colaboram. Há um tipo de projetos, onde os projetos excessivamente centralizados, nós podemos dizer que são um sucesso quando apenas X% das entidades estão a colaborar. Não é o caso, este é claramente um daqueles casos em que só temos um sucesso e só funciona se “ambos os lados da ponte” colaboram e é o caso. Ou seja, esta é uma daquelas medidas em que nós precisamos do apoio do lado da saúde que tem o assento do nascimento, que tem a componente naturalmente clinica de assistencialista do parto mas depois precisamos do lado da justiça que tem o registo civil portanto quando as duas coisas funcionam, a medida funciona e está implementada, se não for esse o caso não. Eu diria que são duas áreas fundamentais nos serviços públicos em Portugal, são áreas que têm assistido a uma modernização e uma transformação digital impar, muito bem conseguida de parte a parte e não vou destacar nenhuma delas, acho que estão ambas a fazer um excelente trabalho!

AA- A rede de pontos focais que papeis desempenha ao longo do programa?

E2 - Fundamental porque há vários programas

Naturalmente que o Simplex tem uma coordenação política na estrutura política com fortíssimo patrocínio do Sr. Primeiro-ministro e depois quer com a Sra. Ministra da Presidência quer com a Sra. Secretaria de Estado Adjunta da Modernização Administrativa que têm um acompanhamento de perto, muito próximo, regular mas depois, naturalmente que, num programa que é totalmente transversal, que tem medidas não só transversais mas também setoriais de cada uma das áreas governativas tem que existir alguém que é o ponto de ligação para perceber as dificuldades do próprio setor. As necessidades e as dificuldades da agricultura são completamente diferentes das do mar que por sua vez são completamente diferentes das finanças ou da justiça. Portanto, o que é feito é um modelo de governo (*governance*) onde existe uma reunião de pontos focais que na esmagadora maioria do ano funciona de 15 em 15 dias, poderá haver alturas pontuais em que reúne menos do que isso mas por norma é de 15 em 15 dias, onde é feito um acompanhamento do estado de implementação das medidas, onde são feitas as identificações das dificuldades e onde os pontos focais que representam o seu ministério têm várias responsabilidades. A primeira responsabilidade é naturalmente fazer o diálogo e a ponte com todos os organismos que implementam as medidas do seu ministério ou área governativa e depois vão a este fórum transmitir as dificuldades, podem ser de várias ordens, pode ser da ordem orçamental porque há um organismo que está sem orçamento para implementar a medida, pode ser desafios de contratação pública porque era preciso fazer um determinado procedimento que se atrasou ou se arrastou ou o procedimento ficou deserto, enfim, é função deste representante transmitir a toda a coordenação, no caso de haver algum desvio temporal do ponto de vista da execução porque é que esses desvios estão a acontecer, da mesma maneira que depois faz o caminho inverso, a prioridade ou as medidas que são consensuadas nessas reuniões de coordenação, compete a esses pontos focais irem depois transmitir aos seus organismos e às suas áreas tuteladas o que é que se passa.

Há aqui uma terceira característica portanto para além desta comunicação bilateral que é os pontos focais são por definição e eu creio que não há nenhum que não seja assim, se houver será excecional e estar-me-á a passar mas eu acho que não, todos os representantes ministeriais ou os pontos focais do Simplex são membros dos gabinetes do governo, o que

significa que falam enquanto tutela com os vários organismos e portanto, quando é também preciso para além das dificuldades que os organismos sentem nomeadamente procedimentos e ordem orçamental ou de contratação pública, etc. , quando é preciso intervir do ponto de vista de algum despacho, alguma portaria que seja necessária, às vezes até um bocadinho mais alguma medida que careça de um resolução de Conselho de Ministros, ou seja qualquer componente legislativa ou normativa que seja necessário para a implementação de uma determinada medida, esse ponto focal está dentro do gabinete está dentro da estrutura do governo que tem depois competência e capacidade para resolver, e portanto esta peça dos pontos focais é fundamental para não só tornar ágil a resolução de problemas mas como para intervir quando é necessário.

AA- Gostaria que me explicasse qual a diferença entre a medida “Nascer Cidadão” e “Nascer Cidadão +”? Na minha pesquisa não me foi possível aferir!

E2 - A principal característica do “Nascer cidadão +” é que enfim não só faz o alargamento a toda a rede de assistência, não sei se o termo técnico correto é este mas, a assistência hospitalar nomeadamente de partos, “coisa” que não estava prevista no Nascer cidadão que tinha um universo um pouco mais reduzido. Não sei dizer decore as dimensões mas posso-lhe dar essa informação mais tarde mas é de facto o alargamento a toda a rede e depois a possibilidade de fazer a ponte também para a obtenção do CC, que para já ainda está num universo piloto, a lei também ainda está com uma implementação muito recente mas permitirá fazer a ponte para a emissão, não creio que em toda a rede que isto só se aplicará a uma parte da rede, mas numa parte da rede hospitalar poder logo fazer a requisição do cartão do cidadão para o recém-nascido.

AA- Dado que a informação constante no Simplex é muito sumária, poderia dar-me alguma informação adicional sobre a medida “Alteração da morada uma só vez +”?

E2 - A “Alteração de morada” era um serviço já existente que poderia ser feito presencialmente para todos os cidadãos que não tivessem ou literacia digital ou as condições necessárias em casa para o fazer, e eu já explicarei que condições são essas! Portanto poderia ser feito presencialmente, numa loja do cidadão, num espaço do cidadão, numa conservatória

do registo civil, e o grande benefício que esta medida tinha que já existia (estou a reportar-me para a modalidade antiga) era que quando um cidadão alterava a sua morada, essa morada era propagada automaticamente nos principais organismos da AP.

Enfim, principais sem ser depreciativo para os restantes mas estamos a falar da Autoridade Tributária, Segurança Social, Instituto dos Registos e Notariado e Serviço Nacional de Saúde. Grosso modo seriam estas 4 e naturalmente o Ministério da Administração Interna para fins eleitorais dos cadernos eleitorais. Portanto na verdade eram estas 5 áreas, apenas! Nós íamos alterar uma morada, assim alteramos a base de dados tributária, da segurança social, da saúde, da justiça portanto o registo civil e a base de dados eleitoral.

Ora bem, identificamos aqui 2 limitações, 2/3. Primeira limitação: mesmo dentro da AP, não estava a ser propagada a informação aos restantes organismos ponto nº 1.

Ponto nº 2, bom! Um cidadão não tem só que interagir com a AP, também tem de interagir com privados, tem que ter electricidade em casa, tem de ter um telemóvel, enfim tem várias outras necessidades que não sendo prestado por entidades públicas acabam por ser serviços públicos ou por outra, serviços de interesse público e portanto pensámos porque não também alargar esta base de dados a privados. Existindo uma terceira componente, um bocadinho mais, eu diria técnica, que tem a ver com o próprio desenho e do próprio serviço digital no portal cidadão que naturalmente requeria e ainda requer à data de hoje a alteração de morada através do CC mas o próprio *login*, a requisição inicial obrigava a fazer uma autenticação com o CC. Ora bem, o que é que nós fizemos agora com a “Alteração da morada uma só vez +”, fizemos basicamente uma melhoria destas 3 coisas e uma quarta que foi aproveitámos e redesenhámos todo o serviço do ponto de vista de ecrãs, de legibilidade do ponto de vista de usabilidade também melhorámos isso mas enfim, isso não é estrutural! O que foi estrutural foi primeiro, colocamos na plataforma da interoperabilidade da AP quando é feita uma alteração de morada para além de nós comunicarmos (agora vou ser um bocadinho mais técnico) no ciclo de vida do CC (CVC) que é um circulo fechado só com estas entidades que tínhamos falado passa a ser possível qualquer organismo público federar-se neste *loop* de entidades e ir consumir a morada do cidadão e portanto um organismo público qualquer que não faça parte deste leque restrito de 5 que já fazia parte do CVC e que queira ter a morada atualizada pode passar a ter esta morada atualizada.

Bom, para além disto, passamos a disponibilizar também a possibilidade do cidadão escolher no momento em que está a proceder à sua atualização no portal cidadão quais são os privados que quer notificar, é opção do cidadão. Portanto, se o cidadão quiser, para as entidades aderentes, vamos imaginar que a EDP adere ou um banco qualquer a CGD, aparecem lá essas opções, catalogadas – energia e os fornecedores de energia aderentes, sistema bancário e aparece os bancos aderentes e o cidadão pode escolher, eu quero também avisar a EDP ou a CGD. Para quê? Para mais tarde não ter de que ir a uma loja ou balcão notificá-los. Isto já está em produção ainda não está no ponto em que nós queríamos porque o que nós estamos a fazer agora é ir bater às portas das várias entidades privadas mostrar-lhes que isto já é possível e que se elas adiram ao sistema e eu acho que várias delas têm muito interesse porque gastam depois muito dinheiro com correspondência devolvida e portanto têm todo o interesse.

Bom, a terceira componente que nós de facto corrigimos foi introduzimos mais mecanismos de autenticação nomeadamente a chave móvel digital, portanto um cidadão poder autenticar-se para alterar também a sua morada sendo que, o cidadão em meio *online* tem sempre que introduzir o seu CC para o fazer em casa porque tem de alterar a morada no chip. A morada não está só numa base de dados, a morada está também no chip do cartão, que é uma coisa que muitos portugueses desconhecem e nós gostaríamos que fosse mais conhecido. O CC tem uma componente electrónica forte que está no chip, reside no chip, uma das funcionalidades do chip é guardar dados e um dos dados que guarda é a morada e portanto o processo de alteração de morada remoto obriga de facto a colocar o CC num *smart reader*, num leitor de cartões e portanto continua a ser preciso utilizar o cartão no processo remoto mas o processo está muito mais ágil do que estava antigamente.

AA - Na sequência das respostas anteriores no caso de um cidadão ter uma literacia nula ou quase nula é possível fazer a alteração de morada?

E2 - Pode fazer a alteração de morada presencialmente em 3 locais: pode fazê-lo numa loja do cidadão que é uma rede que conta já com 50 lojas no país, pode fazê-lo num espaço do cidadão que é uma rede ainda mais alargada, mais de 500 postos em todo o país. Pode fazê-lo também num qualquer balcão do registo civil, que está em todos os municípios. O registo

civil está nos 308 municípios do país e portanto em qualquer município o cidadão pode ir presencialmente fazer a alteração da morada. Isso não mudou face ao que era.

AA - No seu entender, qual o contributo da medida “Alteração da morada uma só vez +”?

E2 - Bem, o contributo aqui não lhe posso dizer que seja muito diferente do que lhe disse há bocadinho. Tem claramente um benefício também para a AP porque torna mais rigorosa o registo das moradas dos cidadãos e com isto há vários benefícios nomeadamente o evitar correio devolvido, o que tem impacto não só nos custos mas como também tem na qualidade do próprio serviço. Mas tem naturalmente também um benefício para o cidadão porque, e aqui para o cidadão eu incluía o setor privado porque todos nós sabemos o calvário quando é que quando mudamos de casa, e hoje com o mercado de arrendamento mais pojante, mais forte é cada vez mais comum que haja alterações de morada. Há casos de pessoas que mudam a morada mais do que uma vez por ano e naturalmente quando isso acontece é relativamente penoso ter que ir bater às várias portas para apresentar a nova morada e de facto, não faz muito sentido hoje em dia porque existem condições técnicas de mudar a morada num único sítio portanto, é de facto uma medida de grande comodidade e de poupança também de dinheiro porque a pessoa evita deslocações e evita faltar ao trabalho e ter de esperar em filas em vários locais, portanto são estes de facto os benefícios.

AA- Gostaria de destacar o papel de algum dos organismos envolvidos?

E2- Nenhum a destacar...acho que esta é daquelas coisas que só funciona quando todos os lados colaboram.

AA- A rede de pontos focais que papeis desempenha ao longo deste programa?

E2- Já referi anteriormente.

AA - De que forma foi implementada a medida “Nascer cidadão +”?

E2 - Vamos lá a ver, não sei em que detalhe é que quer! Esta medida tem várias componentes de implementação que estão todas, eu diria, implementadas nas suas várias fases. Tem uma componente técnica, uma componente organizativa e uma componente também de

comunicação. A componente técnica requer de facto um conjunto de formatos de informação que foram articulados, dum ponto de vista de interoperabilidade, sobretudo entre o Ministério da Justiça e o Ministério da Saúde e as suas estruturas e isso foi feito e portanto foi garantido e é um projeto técnico típico de identificar as fontes de informação necessárias, afiliação, as datas, enfim todos os campos necessários num registo civil e isso foi assegurado. Depois existe uma componente organizativa onde foi definido por que ordem é que entravam as unidades de saúde, é um bom princípio de implementação que eu acho que foi conseguido de não haver um *big bang* e portanto de haver um faseamento da entrada em produção, coisa que também foi aqui assegurado. E depois existe uma componente também essencial e que muitas vezes é descurada e, contra mim falo, porque muitas vezes é uma componente que fica para último mas que não convém que fique é o tema da comunicação. É que este tipo de serviços todos que nós vamos implementando e que são de facto serviços inovadores e contribuem para a modernização do país, eles só são de facto úteis se forem conhecidos e usados porque se não forem conhecidos e usados, não é que eles deixem de ser úteis, continuam a ser úteis mas são muito menos úteis do que poderiam ser, ficam aquém do potencial. E portanto também do ponto de vista da implementação foi feito um conjunto de fichas informativas, de suportes de comunicação inclusivamente presenciais, cartazes que estão disponíveis, foi feito por exemplo, uma com a nossa colaboração da AMA, nós temos uma rubrica semanal na Antena1 chamada “minuto do cidadão” onde nós fazemos um bocadinho de pedagogia sobre serviços públicos interessantes, medidas Simplex que foram implementadas e onde essa medida também teve destaque e portanto a comunicação é uma parte muito importante da implementação de medidas e que neste caso também foi feito.

AA - Diria que duma forma geral a implementação já está concluída ou não?

E2 – Está! A implementação, vamos lá a ver..., se quisermos incluir na implementação a componente monitorização e de verificar se há ou não algum desvio, isso está em curso mas está em curso para essa medida como está para todas, ou seja, todas as medidas, sei lá...o IRS automático por exemplo, que é outra medida Simplex+, ela já está implementada mas foi implementada para um universo da população de cerca de 30%, ou seja, a base contributiva abrangida este ano foi 30%, para o ano vai ser bastante mais. Portanto, foi feita uma

monitorização, foi visto se correu bem ou não, portanto a medida foi concluída mas há várias vagas de implementação e eu diria que aqui é o mesmo, eu não estou neste momento a acompanhar estas medidas em especial por isso eu não sei se vai ser feito algum ajustamento à medida ou não, desconheço mas é provável que agora no processo de monitorização se chegue à conclusão que se tem de melhorar mais qualquer coisa, o que aliás é ótimo porque o princípio de melhoria contínua, o princípio muito japonês de *Kaizan* de melhoria contínua deve-se aplicar a quem faz desenho de serviços públicos. Às vezes não se aplica tanto como se deveria aplicar mas deve-se aplicar e portanto se quiser incluir no scope de implementação as tarefas de monitorização e redesenho de tudo o que seja necessário melhorar, nesse aspeto continua em curso.

AA- De que forma está a ser implementada na AP portuguesa a medida “Alteração da morada uma só vez +”?

E2 - Do ponto de vista de implementação técnica, ela está concluída portanto nós temos a alteração da morada totalmente concluída do ponto de vista de funcionalidades. O que não está concluído e está em curso e que é um bocadinho diferente da medida anterior que estávamos a falar é que nós agora temos de syndicar entidades interessadas em aderir. Portanto se quiser existe agora aqui um esforço, eu diria quase comercial ou seja, há agora aqui um esforço de é ir bater à porta das várias associações, das telecomunicações, da energias, *utilitis* e de outros serviços que são de interesse público para os nossos cidadãos para lhes dar a conhecer esta medida já concluída, esta ferramenta já disponível, fazer protocolos com eles para eles beneficiarem deste serviço e a partir do momento em que isso é feito, nós passamos a colocar na tal lista de entidades elegíveis quando o cidadão vai alterar a sua morada passa a aparecer lá estas entidades com que passamos a ter acordo. Por este facto a medida ainda está em curso!

AA - Na sequência da sua resposta quando falou de acordo/protocolo, surgiu-me uma nova questão! Se uma entidade pública ou privada considerar que tem benefício em aderir nomeadamente a esta medida que tipo de procedimentos são feitos?

E2 – Bom, depende da medida em si. No caso da medida “A alteração da morada uma só vez +”, o protocolo que é feito é informar os deveres e obrigações de parte a parte. Por exemplo, constará de qualquer protocolo que seja assinado que, a entidade beneficiária das moradas utiliza aquela morada apenas para fim de atualização da morada que já constava na base de dados daquele cliente, constará também todos os pontos fundamentais, cada vez mais, da proteção de dados pessoais portanto para já, aquela entidade só é notificada depois do cidadão explicita e proativamente indicar que quer avisar aquela entidade, garantir-se-á também que aquela entidade não pode, em caso algum, propagar e reenviar aquela morada para outra entidade. Portanto há digamos que, uma assunção de deveres e direitos perante as partes. Trata-se de um serviço gratuito portanto não há condições de onerosidade para as entidades. Depois o que é feito é, existe um termo de adesão técnico em que é explicitado, eu diria que não é uma questão de SLA, porque não existe essa responsabilidade da AMA para com a entidade aderente. O que existe é a inventariação técnica das formas como a entidade privada pode receber essa informação, se é por RSS *feed*, se é por alguma AP específica, se é por algum serviço de interoperabilidade que é consumido através da plataforma pública da interoperabilidade (iAP), portanto isso sim é especificado no protocolo e a partir daí, essa entidade aderiu. Portanto, não se trata de um contrato, trata-se de um protocolo de adesão com um termo de adesão de uma entidade pública ou privada a um sistema que é público, que já existe, beneficia o cidadão e que se o cidadão se quiser adere.

AA - O prazo do protocolo existe ou neste momento é ilimitado?

E2 - É um protocolo que é feito com base vigente a 2 anos e que é renovado anualmente com um período de pré-denúncia atípico de 30 dias ou 60 dias. Portanto é absolutamente normal.

AA- Gostaria de saber se tem alguma coisa a acrescentar que considere importante e que não tenha sido referida ao longo da entrevista?

E2 - Reforçaria apenas a mensagem de que não é pela componente técnica de facto, hoje em dia que não se desenham mais serviços interoperáveis. Enfim, nós dedicamo-nos apenas a estas 2 medidas nesta pequena entrevista, mas há muitos mais exemplos de que o cidadão e as empresas beneficiam muito se as entidades públicas e também privadas fizerem troca de

dados e serviços naturalmente sempre ao abrigo da lei de proteção de dados e agora do novo Regulamento Geral de Proteção de Dados que entrará em vigor em maio de 2018 naturalmente sempre em estrita observância dos direitos dos cidadãos nessa matéria. É evidente que o Estado já tem na sua posse muita informação que não deveria estar permanentemente a pedir ao cidadão e muita coisa tem sido feita aí. O IRS automático que lhe falei há bocado é um excelente exemplo, a tarifa social de energia que lhe falei no princípio desta entrevista é, eu acho que ainda um melhor exemplo porque é de facto uma medida social de apoio, de inclusão, de equidade social muito interessante.

O “Nascer cidadão +” e a “Alteração de morada uma só vez +” também são por excelência serviços interoperáveis. São bons exemplos que de facto, não é preciso às vezes muita ciência do ponto de vista técnico e de engenharia para montar estes serviços, basta embora o basta seja enganador, de facto um entendimento organizacional entre as entidades para que estes serviços sejam feitos. E eu acho que é a bandeira número 1 da modernização em Portugal, há várias, a literacia digital sem dúvida que é uma delas, a captação de recursos digitais é uma delas, a boa usabilidade e a experiência de utilização é outra delas, mas eu acho que a principal bandeira de facto de um Estado moderno, de serviços públicos modernos, são os serviços interoperáveis!

AA - Resta-me agradecer a sua preciosa colaboração, para este trabalho final de Mestrado em Administração Pública.

E2 - Espero que o trabalho corra bem, e boa sorte para o futuro!

Entrevista 3 (dia 17 de outubro de 2017)

Esta entrevista é um contributo para a realização da Dissertação de Mestrado em Administração Pública, intitulado – O Papel da Interoperabilidade na Administração Pública: Contributos para melhorar a gestão de informação e a satisfação dos cidadãos.

Gostaria de agradecer a disponibilidade para responder a esta entrevista, a qual devido a questões de agenda, não foi possível ser gravada.

Ana Almeida (AA) - Em que medida os imperativos da União Europeia, através do Quadro de Interoperabilidade Europeu implicaram/afetaram a aderência de Portugal à interoperabilidade na Administração Pública?

E3- Para que exista transformação digital na saúde (e *cross-sector*) terá que existir interoperabilidade entre sistemas e entre países, por isso se trabalha no sentido da convergência europeia para a *ePrescription* e *eDispensation*, para que os cidadãos possam circular livremente e a saúde os acompanhe em qualquer lugar. O objetivo do Mercado Único Digital é que exista esta convergência tecnológica, que não existe sem interoperabilidade. O *eGovernemnt Action Plan 2016-2020* visa acelerar a transformação digital das instituições públicas tornando-as mais simples, para todos e em conjunto. Tendo em conta todas as iniciativas e a transformação digital emergente, Portugal e as medidas Simplex+ contribuem para este caminho digital. A aderência de Portugal a mais iniciativas de interoperabilidade na administração pública aumenta, por haver imperativos e projetos europeus. Um exemplo disso, é o uso da rede TESTA Ng, europeia, que usa como ponto de contacto a ESPAP, e como será usada para partilhar dados de receitas médicas, significou um trabalho de articulação e interoperabilidade da SPMS com a ESPAP para esse fim.

AA- Em que medida a concretização das medidas Simplex implicam/ referem o desenvolvimento da interoperabilidade na Administração Pública?

E3- As medidas Simplex + foram desenvolvidas para setores distintos e das quais surgiram ideias de simplificação. Se foram criadas apps tem que existir interoperabilidade entre a informação da app e dos sistemas que emitem informação ou a recolhem, por exemplo, os

livros de reclamação *online*, tem que existir interoperabilidade entre o sistema digital onde existe o registo e o tratamento da mesma e as entidades envolvidas. Ou então a medida de registo nacional de dadores atualizado, obrigando a interoperabilidade entre os diferentes centros de recolha de dádivas e o registo nacional de utentes. Faz todo o sentido ser desta forma e não existir fragmentação de informação. Um dos melhores exemplos em como o SIMPLEX+ promoveu interoperabilidade é o caso das Cartas Sobre Rodas, em que a Saúde garante atestado médico para a renovação da carta de condução, entregando-o por via digital através do seu *broker* nacional de interoperabilidade (PNB) à plataforma iAP, que é a plataforma de interoperabilidade da Administração pública, que por sua vez entrega ao IMT. O cidadão deixa de ir ao IMT, recebendo depois a sua carta em casa.

AA- Que contributo considera mais importante na interoperabilidade organizacional (princípio)?

E3- Tem que existir interoperabilidade interna e uma arquitetura de processos definida organizacionalmente. Tem de existir entendimentos e relações e muita comunicação entre as pessoas, antes de haver interoperabilidade, tem de ser claro quais são as operações a “inter” operar.

AA- Dado que a informação constante no Simplex é muito sumária, poderia dar-me alguma informação adicional sobre a medida “Nascer Cidadão+”?

E3- A iniciativa permite que o bebé dê o primeiro passo na transformação digital tornando-se um cidadão digital – dígito, evitando deslocações dos pais à conservatória para registo e permitindo emissão automática do cartão do cidadão. Simultaneamente é atribuído um médico de família ao bebé e informação incluída no Registo Nacional de Utentes (RNU). Esta medida articula-se com outras iniciativas na notícia do nascimento digital, boletim de saúde e juvenil *online* e no boletim de vacinas eletrónico.

AA- No seu entender, qual o contributo da medida “Nascer Cidadão+”?

E3- A interoperabilidade entre o registo de nascimento na conservatória e a base de dados do RNU, permitindo informação atualizada e real e emissão de alertas, integrando comunicações nos *softwares* dos hospitais e no registo saúde eletrónico.

AA - Gostaria de destacar o papel de algum dos organismos envolvidos?

E3 - A AMA tem contribuído de forma positiva para a concretização das ideias Simplex +, e a experiência do Ministério da Justiça nos processos de simplificação.

AA- A rede de pontos focais que papéis desempenha ao longo do programa?

<https://www.simplex.gov.pt/app/files/332c67abd4420decd48c1c6429667a35.pdf>

E3- A “rede de pontos focais do programa Simplex +” demonstra a articulação entre todos os Ministérios para implementação das medidas, sob coordenação da Presidência do Conselho de Ministros e respetivos membros do Governo, incluindo colaboração a diferentes níveis (local e regional) e outras entidades de outros setores, trabalhando ativamente na transformação positiva das medidas e para a resposta aos problemas identificados não só pelo cidadão a título individual, mas também a empresas. A rede de pontos focais representa a interoperabilidade entre diferentes Ministérios que tem que existir para se conseguir dar resposta à modernização da administração pública que se pretende.

AA- Gostaria que me explicasse qual a diferença entre a medida “Nascer Cidadão” e “Nascer Cidadão +”? Na minha pesquisa não me foi possível aferir!

E3- Nascer cidadão+ significa que o bebé sai já com o cartão do cidadão. Pois é-lhe tirada uma foto logo na maternidade e produzido o cartão nos dias seguintes, antigamente teria de ir loja do cidadão um mês depois fazer o cartão. Mas esta medida não é da SPMS.

AA- Dado que a informação constante no Simplex é muito sumária, poderia dar-me alguma informação adicional sobre a medida “Alteração da morada uma só vez +”?

E3- “A alteração de morada de uma só vez +” permite, mediante consentimento, alteração simultânea da morada do cidadão no cartão do cidadão e em todas as entidades, evitando que

se tenha de deslocar a todas para o fazer, acedendo à área do Cidadão, o cidadão permite a notificação a outras entidades públicas ou não.

<https://www.simplex.gov.pt/medidas/ce05591e5439fed3d7ef>

AA- No seu entender, qual o contributo da medida “Alteração da morada uma só vez +”?

E3- No caso da saúde permite ter moradas dos cidadãos mais atuais no próprio RNU, registo nacional de utente, o que é útil para análise de populações, alocação de médicos de família e em geral para melhor gestão da saúde das micro populações reais.

AA- Gostaria de destacar o papel de algum dos organismos envolvidos?

E3- Mais uma vez o papel da AMA e do IRN.

AA- Gostaria que me explicasse qual a diferença entre a medida “Alteração da morada” e “Alteração da morada uma só vez +”? Na minha pesquisa não me foi possível aferir!

E3- Esta medida não é da saúde.

AA- De que forma está a ser implementada na AP portuguesa a medida “Nascer Cidadão +”?

E3- A medida é de 2016 e está dada como concretizada.

<https://www.simplex.gov.pt/app/files/8b2cfec9ba70c901d206878185ee3a8e.pdf>

AA- A implementação já se encontra concluída?

E3- página 46 medida de 2016 concretizada.

<https://www.simplex.gov.pt/app/files/8b2cfec9ba70c901d206878185ee3a8e.pdf>

AA- De que forma está a ser implementada na AP portuguesa a medida “Alteração da morada uma só vez +”?

E3- página 46 medida de 2016 concretizada.

<https://www.simplex.gov.pt/app/files/8b2cfec9ba70c901d206878185ee3a8e.pdf>

AA- A implementação já se encontra concluída?

E3- A medida já se encontra implementada, terá o cidadão que criar a conta para aceder ao portal do cidadão e associar o cartão do cidadão à área do cidadão seguindo os passos necessários para proceder com a “Alteração de morada de uma só vez+”.

AA- Gostaria de saber se tem alguma coisa a acrescentar que considere importante e que não tenha sido referida ao longo das questões desta entrevista?

Não, só sugerir que se inscreva na Área do cidadão do Portal SNS em www.sns.gov.pt

AA- Resta-me agradecer a sua preciosa colaboração, para este trabalho final de Mestrado em Administração Pública.

Entrevista 4 (dia 28 de fevereiro de 2018)

Esta entrevista é um contributo para a realização da Dissertação de Mestrado em Administração Pública, intitulado – O Papel da Interoperabilidade na Administração Pública: Contributos para melhorar a gestão de informação e a satisfação dos cidadãos.

AA- Gostaria de agradecer a disponibilidade para responder a esta entrevista, a qual devido a questões de agenda, não foi possível ser gravada.

AA- Em que medida os imperativos da União Europeia, através do Quadro de Interoperabilidade Europeu implicaram/afetaram a aderência de Portugal à interoperabilidade na Administração Pública?

E4- O Quadro de Interoperabilidade Europeu vem reforçar o que há bastante tempo a Administração Pública já tem vindo a desenvolver, nomeadamente através da criação de procedimentos de integração eletrónicos entre organismos públicos, os quais visam a simplificação de atos administrativos, a celeridade na tramitação dos processos e o cumprimento das obrigações que lhes estão atribuídas.

AA- Em que medida a concretização das medidas Simplex implicam/ referem o desenvolvimento da interoperabilidade na Administração Pública?

E4- As Medidas SIMPLEX têm sido uma alavanca potenciadora deste desígnio de simplificação e de celeridade dos atos administrativos. A implementação de processos eletrónicos de interoperabilidade, obriga forçosamente a uma modernização dos sistemas de informação instalados, quer do ponto de vista tecnológico, quer do ponto de vista funcional, uma vez que altera os fluxos de entrada de dados nos sistemas.

AA- Que contributo considera mais importante na interoperabilidade organizacional (princípio)?

E4- É difícil eleger um contributo de entre todos aqueles que resultam dos processos de interoperabilidade na Administração Pública. Talvez a simplificação administrativa seja uma das mais importantes, uma vez que torna os processos mais céleres.

AA- Dado que a informação constante no Simplex é muito sumária, poderia dar-me alguma informação adicional sobre a medida “Nascer Cidadão+”?

E4- A Medida Nascer Cidadão é uma Medida do Ministério da Saúde, em articulação com o ministério da Justiça, a qual permite aos pais, após o nascimento do filho(a), ainda na unidade de saúde, requerer o Cartão do Cidadão para o seu filho(a), sem a necessidade de se deslocarem posteriormente a uma Conservatória do Registo Civil.

AA- No seu entender, qual o contributo da medida “Nascer Cidadão+”?

E4- Esta Medida permite dispensar os pais de uma deslocação à Conservatória do Registo Civil para requererem o documento de identificação civil do seu filho recém-nascido.

AA- Gostaria de destacar o papel de algum dos organismos envolvidos?

E4- Desconheço o papel dos organismos envolvidos, porquanto a Segurança Social não participa nesta Medida. A Segurança Social, na sua relação atual com o Cartão do Cidadão, já fornece o NISS que irá constar no Cartão do cidadão a obter por esta via.

AA- A rede de pontos focais que papeis desempenha ao longo do programa?

E4- Permite monitorizar a implementação das Medidas ao longo do programa.

AA- Gostaria que me explicasse qual a diferença entre a medida “Nascer Cidadão” e “Nascer Cidadão +”? Na minha pesquisa não me foi possível aferir!

E4- A Medida SIMPLEX “Nascer Cidadão” visa a obtenção do Assento de Nascimento da criança recém-nascida. A segunda Medida “Nascer Cidadão +” permite obter o Cartão de Cidadão.

AA- Dado que a informação constante no Simplex é muito sumária, poderia dar-me alguma informação adicional sobre a medida “Alteração da morada uma só vez +”?

E4- Aquando do processo de alteração da morada constante no Cartão de Cidadão, é dada a possibilidade de o cidadão comunicar a sua nova morada a outras entidades, entre elas: água, luz, gás e comunicações.

AA- No seu entender, qual o contributo da medida “Alteração da morada uma só vez +”?

E4- Simplifica a tarefa do cidadão, evitando que tenha de se deslocar a cada uma das restantes entidades, com quem tenha contratado a prestação de um serviço, para alteração da sua morada.

AA- Gostaria de destacar o papel de algum dos organismos envolvidos?

E4- Nenhum a destacar, porquanto todos os envolvidos terão obrigatoriamente de efetuar alterações nos seus sistemas de informação, de modo a suportar esta comunicação de morada.

AA- A rede de pontos focais que papeis desempenha ao longo do programa?

E4- Desconheço em pormenor, mas tem como principal atividade monitorizar a implementação das Medidas ao longo do programa e desencadear as atividades de relacionamento que sejam necessárias entre os diversos organismos envolvidos.

AA- Gostaria que me explicasse qual a diferença entre a medida “Alteração da morada” e “Alteração da morada uma só vez +”? Na minha pesquisa não me foi possível aferir!

E4- Desconhecemos as alterações técnicas e de integração que estão subjacentes a cada uma destas duas Medidas, pelo que proponho consulta à entidade promotora A.M.A..

AA- De que forma está a ser implementada na AP portuguesa a medida “Nascer Cidadão +”?

E4- Desconhecemos o estado de implementação da Medida, porquanto não temos qualquer atividade na implementação da mesma. O *Web Service* que já hoje existe, irá disponibilizar os novos NISS aquando da criação do Cartão do Cidadão.

AA- A implementação já se encontra concluída?

E4- Desconhecemos o grau de concretização desta Medida, porquanto a mesma é gerida pela A.M.A. e não se prevêem alterações a desenvolver do lado da Segurança Social.

AA- De que forma está a ser implementada na AP portuguesa a medida “Alteração da morada uma só vez +”?

E4- A alteração da morada nos Serviços da Segurança Social, por via da sua alteração no Cartão do Cidadão, já se efetua há bastantes anos, pelo que a Segurança Social não prevê desenvolver qualquer alteração nos seus sistemas.

Propomos consulta à entidade promotora da Medida: A.M.A.

AA- A implementação já se encontra concluída?

E4- Desconhecemos o grau de concretização desta Medida, porquanto a mesma é gerida pela A.M.A. e não se prevêem alterações a desenvolver do lado da Segurança Social.

AA- Gostaria de saber se tem alguma coisa a acrescentar que considere importante e que não tenha sido referida ao longo da entrevista?

E4- Nada a acrescentar.

Resta-me agradecer a sua preciosa colaboração, para este trabalho final de Mestrado em Administração Pública.

Entrevista 5 (dia 5 de julho de 2018)

Esta entrevista é um contributo para a realização da Dissertação de Mestrado em Administração Pública, intitulado – O Papel da Interoperabilidade na Administração Pública: Contributos para melhorar a gestão de informação e a satisfação dos cidadãos.

Ana Almeida (AA) - Gostaria de agradecer a sua disponibilidade e autorização para gravamos esta entrevista.

E5 – Com certeza que sim!

AA – Diga-me na sua opinião em que medida os imperativos da União Europeia, através do Quadro de Interoperabilidade Europeu implicaram/afetaram a aderência de Portugal à interoperabilidade na Administração Pública?

E5 – Muito obrigado desde já, pela oportunidade de falar nestes temas. Relativamente ao contexto em Portugal, aquilo que nós verificamos é que começámos a trabalhar antes até da própria união europeia, iniciamos um esforço de normalização, isto é, por volta de 2003 terá começado o desenvolvimento da Framework de Serviços Comuns (FSC), que agora é parte da Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública (iAP). E que visava desde logo suportar serviços setoriais pioneiros, começando pelos registos, pelo Cartão do Cidadão, mas indo também ao encontro de uma série de outras necessidades que já na altura eram identificadas de responder a eventos da vida. Os primeiros casos de eventos de vida ou de resposta sobre esse paradigma e em que eu tive contacto foi o do Balcão Perdi a Carteira e os Balcões Multisserviços, que a AMA lançou por volta de 2008. Portanto nesse período já havia esta visão de que os serviços ao cidadão deveriam estar orientados aos eventos da vida. Na europa outras iniciativas também foram acontecendo, em particular eu tive contacto com algumas na Áustria, na Alemanha e na Suíça, também por via de uma parceria que na altura tínhamos com empresas que operavam nestes territórios e de facto verificava-se que as abordagens eram muito diferentes, algumas muito mais centradas na troca de documentos entre organismos e o cidadão e as empresas ou entre os próprios organismos públicos e que

outras já estavam mais orientadas a serviços. Agora como isto foi tudo muito desenvolvido em paralelo, o que ocorreu foi que os programas europeus foram tentando consolidar algumas das boas práticas que foram sendo identificadas nestes programas nacionais, e a *European Interoperability Framework* acabou por traduzir as recomendações e as boas práticas que iam sendo identificadas. Levou naturalmente a que houvesse alguns desalinhamentos entre aquilo que seria um *standard* europeu e aquilo que eram os *standards* nacionais, mas, de facto para aquilo que era a nossa necessidade enquanto país não seria razoável estar à espera que a Europa definisse um *standard*, seria sempre melhor dar resposta aquilo que eram já as necessidades que sentíamos. É natural que agora os serviços que venham a ser desenvolvidos comecem a estar *buy design* mais alinhados com essas recomendações.

AA - Em que medida a concretização das medidas Simplex implicam/ referem o desenvolvimento da interoperabilidade na Administração Pública?

E5 – Bom, os programas Simplex têm vindo a enquadrar uma série de iniciativas relevantes na interoperabilidade, e acabam por lhes dar mais visibilidade, e também porque não prioridade de investimento, por outro lado não tem sido através dos programas que se têm procurado fazer o alinhamento e dar coerência a essas iniciativas e esses dois aspetos são fundamentais para a adoção, para ganhar escala, para assegurar a sustentabilidade dos modelos. Em particular eu lembro-me de um caso que já tem alguns anos que é o da Plataforma Comum de Modernização, isto foi iniciativa que decorreu durante 2006, que visava fazer uma implementação piloto de interoperabilidade entre 25 organismos piloto de diferentes áreas governativas. Esses organismos piloto acabaram muitos deles por sair do projeto, tendo ficado apenas dois na fase da implementação tecnológica, e desses dois o que aconteceu depois é que à beira do fim do projeto e da necessidade de cumprir a medida Simplex se verificou que os dois não falavam e que a medida acabou por ser cumprida com um organismo a “interoperar” com ele próprio. Não foi só o facto do piloto em si não ter tido sucesso a perspectiva de demonstrar a capacidade de integração entre os vários organismos de áreas distintas, foi também um conjunto de decisões que foram tomadas durante o projeto e que se percebeu, pelo menos eu tinha essa perspectiva, que havia uma grande vontade em cumprir a medida ainda que as decisões que fossem tomadas não fossem as melhores para o

futuro da plataforma. Em particular e começando logo pelo modelo de integração, em vez de se optar por um modelo com uma gestão central como aquele que estava a ser desenvolvido no âmbito da *Framework* de Serviços Comuns, optou-se por um modelo de ligações ponto-a-ponto, isto é, se tivéssemos cinco organismos cada um deles a falar entre si nós tínhamos ali uma multiplicidade de ligações que todas elas tinham pontos de origem, pontos destino diferentes, o que só por si causava um grande desafio porque cada nova ligação tinha que ser expressamente estabelecida e contratada e tecnicamente implementada também, portanto esse foi um dos primeiros pontos que a meu ver dificultou depois a implementação deste modelo que acabou por ser implementado mas com âmbito muito mais restrito.

O outro ponto tem a ver com a meta informação, já na altura havia uma referência que era a meta informação para a interoperabilidade (MIIP), tinha sido um *standard* desenvolvido pela Direção Geral de Arquivos (DGARQ) que acabou por se deixar cair e, acabou por se construir um novo esquema de meta informação porque se considerou que aquele não era o adequado, mas também não se propôs a sua revisão! Portanto acabamos por ter uma coisa completamente desgarrada e a meta informação para a interoperabilidade continua a existir, não teve foi os contributos deste projeto.

Depois, por outro lado, também havia a questão da troca da informação estar muito centrada no documento, isto é, em vez de se atender aquilo que era o contexto de trabalho, o processo que justificava a troca daquele documento focou-se muito na troca do documento em si na tipologia do documento, isto é, não havia obrigatoriedade de contextualização do negócio, não sequer obrigatoriedade de classificação da informação, o que levava depois a desafios de interpretação aquilo que um enviava pensando estar no contexto A o outro recebia pensando ser do contexto B... tentando fazer aqui um resumo dos resultados desta plataforma, no fundo aquilo com que nós terminamos foi com um sistema semelhante ao email mas teologicamente mais complicado. Por outro lado, também com outras medidas adicionais de segurança que o email por si só não tinha, mas acabou por não ir além disto.

Portanto estas faltas de alinhamento mais transversal acabaram por ter impacto nos projetos que tinham ambição mais transversal, mas não se notaram tanto noutros projetos mais verticais, mais setoriais, isto é, foram na altura também ou pouco depois disso, desenvolvidas

algumas plataformas mais verticais para tratar processos específicos ou para tratar conjuntos de processos de determinada área da governação, da administração, e eu estou a lembrar-me de algumas no contexto da Economia, houve duas legislações que foram revistas mais ou menos na mesma altura a do licenciamento comercial e do licenciamento industrial, as duas leis saíram com redações diferentes daquilo que era o desafio ou ambição da desmaterialização dos processos o que levou a que depois uma delas fosse totalmente desmaterializada que foi a do licenciamento comercial e aí a desmaterialização não aconteceu apenas na perspetiva das empresas, porque para além de ter de se adaptar o modelo para contemplar não só uma ligação às empresas mas também uma ligação a representantes dessas empresas a consultores que trabalhavam especificamente nessa área e que teriam de ter também acesso a essa plataforma para interagir no âmbito dos processos, mas todo o processo interno estava absolutamente desmaterializado entre as várias entidades que intervinham, no caso as Direções Regionais, a Direção Geral das Atividades Económicas, estavam a trabalhar ambas sobre os mesmos processos e não sobre processos distintos que se ligavam entre si e, esta diferença pode parecer subtil mas não é, é determinante para que a interoperabilidade tenha sucesso.

No caso do licenciamento industrial a opção na altura, isto também porque envolviam um número de entidades maior, foi o de desenvolver uma plataforma à medida, na altura esse desenvolvimento foi centralizado na AMA que agarrou esse projeto como agarrou depois o tema do licenciamento zero e esse desenvolvimento acabou por ser inicialmente feito à margem da plataforma de interoperabilidade e à margem de tudo aquilo que era a experiência de interoperabilidade dos outros sistemas. Portanto acabou por ser um sistema novo que teve todos os desafios que tem os sistemas novos que pretendem ligar muita gente. Portanto inicialmente o sistema contribuía muito pouco em termos de condução do processo era um orquestrador muito básico entre várias entidades que tinham de intervir, apesar de já ter a ambição de suportar internamente os processos dentro de cada organismo, isso nunca chegou a acontecer e de facto é o sistema que ainda hoje conhecemos.

AA - Que contributo considera mais importante na interoperabilidade organizacional (princípio)?

E5 – O tema da interoperabilidade organizacional subdivide-se basicamente em dois há um aspeto que tem que ver com as relações entre entidades e com o estabelecer dessas pontes entre as organizações porque, para mim pode não ser óbvio quem é que é hoje a entidade competente para tratar de um determinado processo e há um outro aspeto que tem que ver com o alinhamento de processos de negócio, e esta questão do alinhamento de processos de negócio pode ser vista inclusive não só dentro daquilo que é a fronteira da administração mas também o processo de negócio que decorre para além das fronteiras da administração. E colando isto com conceitos *standard*, e eu aqui estou a invocar conceitos de arquitetura empresarial, nós temos por um lado os atores que são os vários serviços e os vários intervenientes do processo e temos depois as responsabilidades que são os papéis que essas entidades desempenham no processo, e esta atribuição de responsabilidade entre atores acaba por ser muito dinâmica ao longo do tempo e pode não ser óbvio e claro para um cliente do processo com quem é que deve falar sobre determinado tema. Portanto uma das formas de resolver esta questão tem sido a criação de balcões únicos que tenham essa lógica lá por trás, isto é, o cidadão a partir dali consegue saber com quem fala, isso é muito a lógica do Portal do cidadão, o Portal da empresa, o balcão do empreendedor, ou então acaba por ter o processo, pelo menos na perspetiva do cliente desmaterializado, o que leva a que ele se abstraia dessa questão de com quem está efetivamente a falar, isso é o que acontece hoje em dia com a loja do cidadão, nós estamos num balcão não interessa com quem estamos a falar, estamos a falar com o Estado. Por outro lado há a questão dos processos de negócio e da forma como aquilo que o Estado faz deve ser apresentado ao cidadão e à empresa, e isso tem que ver com a agregação daqueles processos em serviços e em, vamos-lhe chamar, também, produtos, sendo que esses produtos estão cada vez mais ligados à vida das empresas e das pessoas e menos naquilo que é o âmbito de atuação de cada serviço da administração individualmente. Portanto, nestes dois temas eu diria que o nosso caso português, é um caso muito avançado porque nós acabamos por ter uma série de instrumentos já disponíveis que outros países não têm, temos por exemplo um catálogo de processos que contém todos os processos internos em que a administração intervém, e esse catálogo que se chama lista consolidada de processos de negócio (LC) que está associada à macroestrutura funcional (MEF) é um instrumento muito avançado, eu diria que por mais que tenha desafios e que tenha incongruências, é um

instrumento que todos não têm e ambicionariam ter com certeza. Portanto esse trabalho foi desenvolvido na sequência de um outro muito na área dos arquivos que foi o da macroestrutura temática (MET), isto é, na altura procurou-se identificar todas as atividades que eram comuns aos serviços da administração e criar para essas uma classificação comum, deixamos depois para outras, outros códigos aquilo que seria específico de cada uma das áreas da administração, logo aí se verificou, e houve aqui muitos organismos que adotaram, eu recorde-me por exemplo da administração interna que foi o primeiro a ter um plano de classificação comum baseado na MET que esta abordagem não servia porque tinha sempre por trás uma perspectiva específica do organismo face ao processo e não atendia aquilo que era o processo como um todo e com base nisso criou-se uma outra forma de ver os processos que foi a da macroestrutura funcional (MEF) que é puramente funcional, isto é, o único critério que era utilizado para arrumar as atividades da administração era o propósito/a função em vez de ser a estrutura orgânica do ministério ou em vez de ser a área temática e tinha outra particularidade que via os processos de ponta a ponta, isto é, nós conseguíamos ter sobre a mesma identificação, o mesmo identificador de caso todos os contributos, todo o trabalho realizado por diferentes serviços no âmbito daquele processo para aquele cidadão, para aquela empresa. Portanto estas foram assim as duas grandes diferenças que levaram a que nós evoluíssemos de uma visão temática e também orgânica nalguns aspetos para uma visão puramente funcional e para o catálogo único. Este catálogo único foi desenvolvido tendo em vista a interoperabilidade, na altura o objetivo era a linguagem comum, a semântica, não era tanto a perspectiva organizacional e do processo, acabou por ser isso.

Outra particularidade deste instrumento foi que ele foi desenvolvido com o contributo de outros serviços e tem havido uma participação muito alargada, neste momento mais de 320 organismos da administração central, local, setor empresarial, mas mesmo no projeto inicial que foi por volta de 2010/2011, participaram já 180 organismos da administração central e cerca de 700 pessoas. Portanto os 1200 processos que foram identificados, foram identificados diretamente junto dos serviços, o que dá obviamente uma facilidade, qualidade de adoção muito maior, pelo facto de isto corresponder aquilo que efetivamente os serviços fazem. A questão da orgânica e das alterações da orgânica é resolvida pela introdução do conceito de papel, há pouco eu falava das mudanças que há na estrutura organizacional do

Estado, e de facto nós, eu experienciei isso em 2010/2011 naquele projeto inicial da MEF, em que o ministério que estava a servir como piloto nesse projeto o ministério da cultura foi extinto, e se não tivéssemos já considerado que a reestruturação é algo que acontece naturalmente, na altura o projeto teria sido certamente cancelado. Portanto esta questão de separar aquilo que são os atores do que são as responsabilidades e as atribuições muda tudo em termos de vida de qualquer solução, de qualquer sistema de interoperabilidade. O outro aspeto que eu referia dos produtos, isto é, da integração dos serviços de acordo com os eventos da vida, também tem sido foco nos últimos anos, eu diria mais que uma década, tem vindo a ser reforçados inclusive por iniciativas como o *only once* e também porque não “o papel zero” e a desmaterialização porque tem vindo a promover uma visão muito centrada no cidadão e na empresa em vez da visão centrada no serviço e naquilo que o serviço disponibiliza ao balcão. Portanto são estes os aspetos fundamentais que entendo na interoperabilidade organizacional.

AA – Resumindo que contributo/contributos considera mais importantes?

E5 – Na interoperabilidade organizacional estamos a falar concretamente de dois aspetos que é o das responsabilidades e dos processos, e eu aí dou mais importância aos processos, isto é, se não soubermos o que é que fazemos também não conseguimos saber em que contexto é que temos de interoperar e o que deve ser interoperado. Portanto tudo aquilo que tem sido abordagens mais transacionais, vou chamar-lhe assim, em que um organismo envia para outro organismo um determinado documento através de uma plataforma sem dar muita atenção ao contexto, isto é, baseando essa contextualização da interpretação de quem envia e quem recebe, estes modelos estão esgotados, hoje em dia os modelos que se pretendem são modelos muito assentes no processo, isto é, já não é tão importante a tipologia do documento, a estrutura da informação, é mais importante o contexto de trabalho e aquilo que é a ação que cada um tem de desenvolver e esses são de facto os meios/instrumentos como a lista consolidada de processos vem potenciar, porque trás uma visão comum daquilo que são os processos, isto é, eu hoje em dia já não faço assessoria jurídica, eu sei exatamente em que contexto é que estou a dar essa assessoria, num processo de contratação pública, aquisição de

bens e serviços, etc. Em todos estes casos eu deixo de focar naquilo que eu faço e passo a focar naquilo que é o objetivo final do processo e isso é para mim o aspeto fundamental.

AA - Dado que a informação constante no Simplex é muito sumária, poderia dar-me alguma informação adicional sobre a medida “Nascer cidadão+”?

E5 – Bom, eu terei sido utilizador do “Nascer cidadão” já na altura em que foi utilizador achei muito conveniente poder fazer todos os registos no sitio onde o evento aconteceu, na altura foi o hospital, com o “Nascer cidadão+” obviamente não tendo participado nesta medida, conheço apenas o que foi tornado público, a diferença aqui será de facto o haver a possibilidade de fazer o pedido do Cartão de cidadão, que me lembro na altura ter tido de fazer em separado, portanto será basicamente esse aspeto.

AA - No seu entender, qual o contributo da medida “Nascer Cidadão+”?

E5 - O nascimento é importante, é um dos grandes eventos da vida e é um evento que gera mais interações com serviços públicos, isto é, hoje em dia o registo de nascimento, identificação civil, identificação fiscal, registo na segurança social e registo no SNS, são tudo aspetos que são, eu diria obrigatórios a partir do momento em que há um nascimento, o haver logo a capacidade de pedir o cartão de cidadão faz todo o sentido, e faz sentido naquilo que é eu diria a experiência do utilizador, isto é, não ter que haver outro contexto para realizar estes registos que não sejam no sitio onde o nascimento ocorreu, a redução dos custos de contexto que tem que ver com o evitar deslocações a outros pontos para fazer esses registos e fazendo isto sem grande prejuízo de eficiência porque de facto nos hospitais e nas maternidades onde este serviço está disponível o volume de nascimentos será suficiente para justificar a sustentabilidade deste serviço.

AA - Gostaria de destacar o papel de algum dos organismos envolvidos?

E5 – Aqui os grandes envolvidos são o IRN e a AMA, de facto eles terão ambos a sua cota parte sem desprimor dos restantes.

AA - A rede de pontos focais que papeis desempenha ao longo do programa?

E5 – Bom, existem vários programas a adotarem o modelo dos pontos focais sobretudo quando o número de participantes é potencialmente muito elevado, este será um destes casos. Não sei ao certo que função é que estes pontos focais têm vindo a desempenhar, recordo-me de outros projetos onde houve criação de redes idênticas, e de facto há aqui dois aspetos que eu vejo que são muito importantes, muita da dinâmica dos programas acaba por ser em última linha delegada por esta rede e por estes pontos focais, quer disser que não são só pontos de correio de receção e de envio de informação tem de ser pontos de geração dinâmica e de adoção, a partir do momento em que o sistema está a operar. Portanto sem conhecer em particular este, aquilo que eu conheço de outros casos, é uma responsabilidade muito grande e um bom ou mau trabalho, porque a este nível pode condicionar os resultados da iniciativa.

AA - Gostaria que me explicasse qual a diferença entre a medida “Nascer Cidadão” e “Nascer Cidadão +”? Na minha pesquisa não me foi possível aferir!

E5 – Para já a diferença que encontro é a possibilidade de pedir logo o cartão de cidadão que na altura em que eu fui utilizador não era possível e tive de fazer mais uma deslocação por causa disso.

AA - Dado que a informação constante no Simplex é muito sumária, poderia dar-me alguma informação adicional sobre a medida “Alteração da morada uma só vez +”?

E5 – Relativamente à alteração da morada é um dos serviços que conheço já há muitos e longos anos desde que há postos de atendimento/lojas do cidadão. Foi logo um dos principais eventos de vida que foi respondido através desses balcões e o “Alteração da morada” já permitia, e acabei por ser utilizador também há relativamente poucos anos, já permitia a partir de um único ato *online* efetivar a alteração da morada numa série de entidades, na altura já públicas, privadas, não interessava era alteração da morada a um conjunto de aderentes e eu escolheria a quem queria comunicar a nova morada. Por aquilo que é descrito a forma de

fazer acaba por mudar, esta “Alteração de morada uma só vez+” pretende tirar partido também de uma série de sistemas que já estão desenvolvidos em particular do sistema que faz a gestão do ciclo de vida do cartão de cidadão, uma das diferenças será a utilização dessa plataforma, outra diferença que não verifiquei é que poderá haver uma lista de entidades ligeiramente diferente. Mas reforço que este é um tema que tem vindo a ser endereçado há muitos anos que esta melhoria, eu vejo-a como uma melhoria incremental.

AA - No seu entender, qual o contributo da medida “Alteração da morada uma só vez +”?

E5 – A alteração da morada para além daqueles benefícios que já falamos do nascer cidadão, da melhoria da experiência do cliente, da racionalização de custos, da redução de custos de contexto para além de tudo isso tem aqui um carácter diferente é que o facto de eu não ter a morada atualizada pode ser penalizador para mim e isto é um tema que muitas vezes um esquecimento pode levar a grandes dores de cabeça e isto é bom para o Estado e para o cidadão, isto é, o Estado também não nasce para perseguir, punir o cidadão e este é um dos aspetos em que o sentimento de justiça acaba por sair reduzido porque o cidadão ao não ter uma ação positiva num determinado momento poderá vir a ser penalizado e esta é uma medida facilitadora para que isso não aconteça.

AA - Gostaria de destacar o papel de algum dos organismos envolvidos?

E5 – Aqui, mais uma vez, talvez a AMA numa perspetiva que ele tem vindo a trabalhar este tema já desde o início dos postos de atendimento ao cidadão nas lojas do cidadão, sendo que aqui estamos a falar de um serviço que é muito transacional, uma comunicação de uma alteração que depois pode em cada um dos casos ter um seguimento, mas que já não é diretamente através do balcão ou da plataforma através da qual se faz o pedido. Portanto, aqui eventualmente, a AMA na perspetiva em que são um agregador e que estabelecem e mantêm estes protocolos com entidades públicas e privadas para melhorar a experiência do cidadão.

AA - Gostaria que me explicasse qual a diferença entre a medida “Alteração da morada” e “Alteração da morada uma só vez +”? Na minha pesquisa não me foi possível aferir!

E5 – A “Alteração da morada uma só vez +” para além da utilização do sistema de ciclo de vida do cartão de cidadão que é uma opção tecnológica, a questão de “uma só vez+” remete para *only once* para aquilo que deveria ser estar mais embebido nos processos do Estado que é a capacidade de trocar informação entre si e de não obrigar o cidadão a fazê-lo, a comunicar a mesma informação com vários serviços, aqui de facto há esta nuance que depois lá atrás, nós muitas vezes não vemos, somos muitas vezes confrontados novamente com a necessidade de recolher dados que já fornecemos no passado e de facto isso acontece no dia-a-dia e esperamos que venha a reduzir-se.

AA - De que forma está a ser implementada na AP portuguesa a medida “Nascer Cidadão +”?

E5 - Segundo a informação que está disponível, terá arrancado em 2016 em 4 hospitais piloto e terá sido alargado em 2017 para 50 unidades de saúde, é natural que este alargamento venha depois a abrandar na medida em que os recursos que são necessários para prestar este serviço são mais ou menos os mesmos independentemente de estarmos numa unidade com maior número de nascimentos e pode começar a não ser economicamente viável disponibilizar isto em todas as unidades de saúde onde ocorrem nascimentos como é natural. Portanto é natural que haja aqui alguma agregação e que os centros hospitalares se venham a associar e que o serviço seja um serviço partilhado e que esta adoção, este crescimento não venha a ser muito acelerado a partir de agora, e eu ao dizer isto estou a pensar naquilo que foi o crescimento dos postos de atendimento ao cidadão já há muitos anos, isto é, eu julgo que o pico terá sido pouco mais de 100 postos abertos em simultâneo, sendo que alguns deles nós já sentíamos que o fluxo era muito baixo, portanto seria difícil sustentar uma rede com tantos postos e teria de haver ali uma opção de concentração de serviços em zonas próximas mas não imediatamente próximas ou o trazer esses serviços para o *online* para a possibilidade de serem realizados pelo próprio em *self services* alguns deles, por exemplo a alteração da morada é fácil isso acontecer, no caso do nascer cidadão nem tanto. Portanto à aqui alguns serviços que

depois vão ser sempre reféns daquilo que é a distribuição da população, e nós em Portugal temos claramente um problema de centralidade.

AA - A implementação já se encontra concluída?

E5 - Não encontrei informação nesse sentido, isto é, uma coisa é dar a medida como concluída fase aos objetivos que tinha, outra coisa é assumir que o que tinha de ser feito já está feito, não vamos fazer mais, isto é, não haverá outras medidas. É natural que venham a surgir medidas adicionais e que este seja um tema que venha continuar a ser tratado se bem que já chegamos a um ponto em que fazer muito mais possa não ser vantajoso.

AA - De que forma está a ser implementada na AP portuguesa a medida “Alteração da morada uma só vez +”?

E5 – Esta alteração de morada já tinha a possibilidade de ser feita *online*, para além de estar disponível nos postos de atendimento presencial também já estava disponível através da *Web*. Portanto eu diria que a implementação desta medida seria muito na perspetiva do alargamento do número de entidades e na tal transformação tecnológica que para o cidadão acaba por não ser visível. Seriam esses dois aspetos, não sei exatamente em que ponto de execução é que está.

AA - A implementação já se encontra concluída?

E5 – Pois aqui mais uma vez, e aqui é um bocadinho diferente do nascer cidadão, porque aqui podemos sempre acrescentar mais prestadores a este serviço, e será natural que venha haver depois adesões de outros serviços no futuro, se bem que isso não deveria ser considerado que a medida não está implementada, porque é algo que vai acontecer de forma dinâmica, direta de quem está a gerir estas medidas.

AA - Gostaria de saber se tem alguma coisa a acrescentar que considere importante e que não tenha sido referida ao longo da entrevista?

E5 – Há aqui de facto alguns aspetos e nós já fomos tocando neles. Pensando na interoperabilidade e a gestão da mudança que lhe está associada que há aqui alguns factores que não tem vindo a ser atendidos em particular toda esta ligação que à entre aquilo que é a atividade do negócio da administração e aquilo que são os sistemas de informação que suportam essa atividade tem de haver um grande alinhamento e hoje em dia na generalidade dos serviços não há esta informação, isto é, não conseguimos sequer perceber que aplicações ou que tecnologia suporta determinado serviço ao cidadão, muitas vezes nem conseguimos saber quem no Estado intervém num determinado processo. Portanto todo este alinhamento e toda esta informação de alto nível deveria estar completamente clara, transparente, representada para que todos pudessem aceder, até porque com o dinamismo que os sistemas têm com a distribuição de responsabilidade também a ser feita de forma dinâmica este instrumento é fundamental para tomar decisões. Eu já há pouco falei numa prática a propósito dos conceitos, de arquitetura empresarial, mas de facto chamo outra vez porque é de facto aquela que vejo melhor responder a esta necessidade de representação e de alinhamento a alto nível entre o negócio e a tecnologia. De facto nós temos aqui já uma série de elementos, de informação que podem constituir esse repositório, no caso dos processos e quem intervém nos processos poderá ser facilmente construído à volta de um instrumento como a lista consolidada da macroestrutura funcional, pelo menos os processos estão lá, o que não está lá e que deveria estar é a estrutura da informação, objetos de negócio, entidades informacionais que suportam estes processos e a tal representação das responsabilidades separadas dos atores, temos tendência de colar os atores com a entidade, com o nome do serviço, mas como sabemos que isso vai mudar é importante ter lá também o papel da responsabilidade. Portanto naquele aspeto de negócio a representação com mais algum esforço nós conseguiríamos tê-la. Do ponto de vista dos sistemas de informação tem havido uma série de iniciativas para recolher informação nesse âmbito. Uma das iniciativas tem sido a própria AMA nos pedidos de parecer prévio que dá sobre aquisições no âmbito dos sistemas e tecnologias de informação, ele tem vindo a pedir que seja comunicada a arquitetura do sistema, o que acredito que não esteja a ser feito, ou não esteja a ser feito de forma que possa ser utilizado para este fim. Houve ainda, aqui há tempos, num dos avisos do SAMA2020 referência a uma Plataforma de Arquitetura Empresarial da Administração Pública, veio precisamente ao

encontro disto que estou a dizer, mas sobre a qual ainda não existe qualquer tipo de informação de materialização pelo menos do ponto de vista externo. O que é curioso é que este aviso tinha como requisito obrigatório o envio da informação para esta plataforma sobre as entidades informacionais, os processos, os sistemas de informação de suporte. Portanto algo como isto, tem vindo a surgir como necessidade de uma série de organismos e sobretudo entidades prestadoras de serviços comuns, mas ainda não existe uma materialização que permita que toda esta informação sobre o alinhamento dos processos, dos sistemas e das entidades e os papéis se faça. Outro exemplo é uma plataforma que a DGLAB está neste momento a desenvolver para suportar a lista consolidada de processos de negócio e o governo nessa lista e que poderia vir a ser obviamente estendida também para interoperar no contexto daqueles processos. Portanto temos já por detrás todo o catálogo de processos que permite ir então efectuar trocas de informação entre organismos que participassem do mesmo processo. Esta plataforma MEF/LC (CLAV), neste momento não está centrada nesta visão, está centrada no governo do instrumento da lista consolidada e macroestrutura funcional e na desmaterialização de alguns autos que tem que ver com a gestão da informação, sobretudo transferências e eliminações. Portanto seria bom que desta colaboração que a DGLAB tem tido com a AMA fosse feita a ponte para melhorar aquilo que é a abordagem da interoperabilidade que, segundo sei continua a estar muito alinhada com aquela que referi da plataforma comum de modernização que é um modelo que entendo que está esgotado.

AA - Resta-me agradecer a sua disponibilidade e colaboração, para este trabalho final de Mestrado em Administração Pública.

E5 - Muito obrigado!

Entrevista 6 (dia 24 de setembro de 2018)

Esta entrevista é um contributo para a realização da Dissertação de Mestrado em Administração Pública, intitulado – O Papel da Interoperabilidade na Administração Pública: Contributos para melhorar a gestão de informação e a satisfação dos cidadãos.

Ana Almeida (AA) - Agradeço a sua disponibilidade e autorização para gravarmos esta entrevista, tendo em conta que a agenda da justiça a manterá certamente muito ocupada!

E6 – É com muito gosto que dou esta entrevista!

AA - Em que medida os imperativos da União Europeia, através do Quadro de Interoperabilidade Europeu implicaram/afetaram a aderência de Portugal à interoperabilidade na Administração Pública?

E6 – Eu acho que afetaram bastante na medida em que ajudaram!

E acho que também é importante dizer e seguramente que (como disse teve oportunidade de falar com a Engenheira Margarida Abecasis provavelmente ela terá contado que) Portugal foi um dos primeiros países ainda em 2005 ...2006 a aderir ao que viria a ser o grande projeto ISA – o projeto de Interoperabilidade, e portanto isto para dizer que para nós em Portugal, eu própria nessa altura com outras funções diferentes das que tenho hoje, considerei que seria fundamental, se nós não começássemos a perceber e a ter uma linguagem, uma semântica única que permitisse a passagem de dados entre países e dentro do próprio país não teríamos possibilidade de continuar com aquilo que na época ainda chamávamos o desenvolvimento do governo eletrónico. E portanto desde essa altura que infelizmente a Europa não parou e até hoje esta componente tem sido, aliás, fortemente acarinhada pelas instituições europeias e acho que em Portugal quando em 2007... 2008 nós desenvolvemos a Plataforma Nacional da Interoperabilidade que teve o seu grande projeto inicial que foi o cartão do cidadão. Parece-me que foi aí que se percebeu que estas plataformas e depois já usando aquelas nomenclaturas que se vieram a usar mais tarde de *governance as a platform*, e coisas do género, demonstrou que há determinado tipo de produtos tecnológicos, semânticos, organizacionais que têm

obrigatoriamente de ser comuns porque de outro modo não será possível constituir-se, digamos assim, aquilo que nós chamamos a possibilidade de disponibilidade de serviços integrados, e é aí que a interoperabilidade, é aí que a própria plataforma gerida pela Agência da Modernização Administrativa, e é aí que a própria Comissão Europeia tem tido um papel importante ao dar todo o apoio para que estas iniciativas sejam uma realidade.

AA - Em que medida a concretização das medidas Simplex implicam/ referem o desenvolvimento da interoperabilidade na Administração Pública?

E6 – É tal como estava a dizer há pouco, muitas das medidas Simplex, já não falo do primeiro Simplex de 2006 porque esse naturalmente como primeira experiência que foi tinha muito a ver com produtos mais setoriais, só havia dois ou três transversais um deles era a Plataforma da interoperabilidade nem de propósito e um muito importante que era a Empresa na hora, mas as medidas Simplex hoje são muito mais sofisticadas do que aquelas que eram no passado, e portanto não passa pela cabeça de ninguém, que neste momento não estejamos todos a desenvolver produtos totalmente integrados. Dou-lhe um exemplo, no caso da justiça estamos a trabalhar com a segurança social por e.g. para disponibilidade melhor informação dos tribunais para a segurança social e da segurança social para os tribunais que poderíamos dizer duas áreas tão diferentes mas têm muita coisa em comum, ou no caso de projetos que temos com a saúde que naturalmente um deles já há muitos anos o “Nascer cidadão” mas falaremos mais à frente, e portanto hoje em dia a Chave móvel digital, enfim só para dar indicação de alguns, no caso da justiça por e.g. a questão de um projeto que estamos agora a dar os primeiros passos mas que fizemos um protótipo muito interessante com o Labx da administração pública que foi o Espaço óbito que significa portanto poder naquele momento mais difícil da vida da pessoa enfim dar serviços mais integrados e também não vou negar que bebi muito da experiência que também tive ao longo dos anos também nestas componentes de projetos mais transversais na administração pública para podermos avançar com o programa e o projeto que preparamos a propósito das florestas e não só por causa das florestas a propósito de como é que podíamos fazer um ordenamento do território de forma mais rápida e menos onerosa do que propriamente os sistemas mais tradicionais como eram o cadastro geométrico ou o *sinergic* que depois veio a seguir. Portanto esse projeto que chamamos “Balcão único do

prédio (BUPI)” e que acabou por ter uma importância maior, infelizmente pelas piores razões que foi a seguir aos incêndios de junho, não deixa de ser um dos grandes projetos também que apresenta como base essencialmente interoperabilidade toda a ligação que fazemos com todos os organismos da administração pública que são cerca de seis mais os dez municípios é feita através da iAP, e portanto hoje não se pode pensar serviços públicos integrados sem pensar em interoperabilidade um vive do outro!

AA- Que contributo considera mais importante na interoperabilidade organizacional (princípio)?

E6 – É a mais difícil de todas!

Curiosamente a técnica foi por aquela que nós começamos exatamente por isso mesmo a tecnologia é sempre muito mais simples. A semântica já não é assim! A semântica já prevê uma taxinomia muito comum tivemos e.g. uma experiência muito desafiante e também muito recompensadora que foi e.g. com a questão da morada e a uniformização da morada e dos campos da morada até a propósito do Cartão do cidadão, creia que foi muito difícil conseguir que todos os sistemas de informação que toda a gente usasse essa mesma tipologia do ponto de vista da semântica. Mas a Europa também tem trabalhado bastante nisso, aliás recorde-me do primeiro projeto que era o *Info citizen* que foi a primeira experiência de criação de uma semântica comum que permitisse a interoperabilidade técnica entre os chips que depois veio a ser os *smart card* e deu origem a várias áreas.

Mas voltando à sua pergunta, apesar de tudo a semântica hoje já é algo que já é mais reconhecida e portanto os manuais vão sendo cada vez mais aprofundados e a AMA aí tem tido um papel essencial, a organizacional já é um bocadinho diferente, porque não há interoperabilidade organizacional sem cultura e sem mudança de cultura, e isso estamos sempre a dizer são chavões que às vezes já nos cansamos de repetir mas não deixam de ser verdade! A única diferença que eu vejo hoje em dia, única mas enorme diferença é que já não é uma batalha cada vez que queremos que os organismos dialoguem uns com os outros, hoje os organismos já consideram normal e natural e por isso a componente organizacional transversal hoje já é aceite por todos os organismos da administração, às vezes não temos os mesmos tempos, e portanto essa é a componente mais forte mas Portugal e a administração

pública portuguesa cresceu muito desde esse primeiro momento 2006-2007 quando na altura se tentou com a hoje Ministra da Presidência Professora Maria Manuel Leitão Marques “vender” a administração pública que era possível trabalhar de forma diferente usando uma plataforma de interoperabilidade, mas claramente em todos os países a interoperabilidade organizacional, eu diria, que é princípio mais difícil de pôr em prática.

AA – Então acha que o princípio mais importante é a cultura?

E6 – Eu acho que a cultura e a transformação!

Nós hoje em dia estamos todos a falar muito de transformação digital, mas eu pergunto o que é que as pessoas querem dizer com transformação digital! Se é usar a tecnologia para apoiar tudo o que fazemos? Isso já fazemos há muito tempo!

A questão é como é que saímos disso para a palavra transformação, e a transformação é algo que até vai para além da organização vai para o Ser, para a pessoa e portanto só transformo quando eu própria interiorizo que essa transformação faz sentido para mim enquanto individuo! E só depois do individuo é que vem a comunidade e portanto o modelo de transformação digital tem tudo a ver com isto. A transformação do cidadão e.g. quando falamos da prestação de serviço, é algo que nós ainda não estamos habituados a fazer na administração pública, eu diria que o passo seguinte para a adesão do cidadão à utilização dos serviços digitais não é, e não será já hoje uma questão de literacia ou falta dela porque quem usa os serviços digitais são aqueles que sempre usariam, os que não usam são aqueles que de facto nunca usariam, estamos a falar de por escolha própria ou pela idade, mas há 5,5 milhões em Portugal de cidadãos que estão abertos e disponíveis para usar serviços *online*, o que acontece é que os nossos serviços ainda não estão suficientemente transformados, nem nós próprios temos essa cultura enraizada nos cidadãos para que esta transformação ocorra, por isso é que eu acho que esta componente organizacional é tão importante!

AA - Dado que a informação constante no Simplex é muito sumária, poderia dar-me alguma informação adicional sobre a medida “Nascer Cidadão+”?

E6 – Claro...claro que sim! Aliás as perguntas subsequentes vêm todas um pouco à volta disso.

Em 2007 nós lançamos um produto chamado “Nascer cidadão” e na prática era poderem em algumas maternidades, cinco na altura públicas, o bebé nascer e estar lá um oficial de registo que imediatamente fazia o registo do bebé voluntariamente no caso de os pais assim o entenderem, e assim se manteve durante muitos anos. Quando agora voltamos ao governo e no primeiro Simplex 2016 achamos que seria o momento de atualizar esta medida que era cada vez mais pedida pelas maternidades e é assim que nasce o “Nascer Cidadão+” este *plus* na prática é nascer cidadão com cartão de cidadão e desse ponto de vista fizemos duas coisas: 1º foi dinamizar muito mais e ampliar o número de maternidades onde era possível não só fazer registo mas também pedir cartão e neste momento temos 48, portanto todas as maternidades públicas do país têm nascer cidadão com cartão de cidadão hoje em dia e privados temos neste momento sete hospitais privados que aderiram. Do ponto de vista dos números é impressionante pensar que em 2007 quando lançamos este produto até hoje já nasceram cerca de 670 mil crianças felizmente e que 92% delas já são registadas através do nascer cidadão. E assim que o nascer cidadão com cartão de cidadão passou a ser uma realidade todos os bebés que nascem nas maternidades é imediatamente pedido o cartão, e portanto eu diria que isto são números que lhe dão uma dimensão do sucesso e isso para mim tem um aspeto extremamente importante que é quando um cidadão vê que um serviço público faz sentido ser usado, usa-o até à exaustão, e transformam-no às vezes...somos até vítimas do sucesso mas claramente neste caso os números falam por si, e portanto o “Nascer Cidadão+” é nascer cidadão com registo + cartão de cidadão.

AA - No seu entender, qual o contributo da medida “Nascer Cidadão+”?

E6 – Na prática é como lhe dizia há pouco, o facto de um bebé poder já sair registado e com o pedido de cartão de cidadão feito no hospital é muito interessante. Por outro lado, uma das coisas que é sempre muito complicado é levar o bebé recém-nascido a uma conservatória e agarrar na cabecinha do bebé para poder tirar a fotografia, etc. Agora a senhora oficial do registo vai ao quarto, à cama, tem um *ipad* e tira a fotografia diretamente, naturalmente para um bebé recém-nascido não estamos com problemas propriamente da biometria (risos) e portanto é mais a questão de ficar até para o futuro eu acho que é delicioso, eu gosto muito de

muitas vezes olhar para o cartão de cidadão do meu neto e da minha neta exatamente porque foram tirados no hospital. E portanto até do ponto de vista simbólico e afetivo é importante aquela foto, é uma foto que não tem problemas para os olhos dos bebés não tem rigorosamente nada e bem pelo contrário facilita aos pais naqueles dias subsequentes que são seguramente muito agitados não ter ainda que de se lembrar que tem de tratar do registo que tem ainda de tratar do cartão de contribuinte, daquelas coisas todas! Fica tudo tratado num único momento e com grande facilidade e portanto eu acho que é o melhor contributo que este produto podia ter!

AA – Na sequência da sua resposta, pergunto se a Portaria nº 291/2017 publicada nos finais de setembro que diminui em 50% o valor do cartão de cidadão, sendo requerido até aos 20 dias de vida (7,5 euros) teve impacto até ao momento?

E6 – O que temos em termos de estatísticas são normais, temos o mesmo crescendo entre os bebés que nascem e os pedidos do cartão de cidadão, eu acho que do lado do governo aquilo que nós tentamos com esta medida foi de alguma forma também dizer “também queremos ajudar a que os pais no momento em que nascem os seus filhos não tenham que pagar o mesmo como quando já é adulto” e isto pode não ter significado para algumas classes sociais mas creio que para outras tem muita, muita importância e por isso foi em bom momento que quando fizemos a tabela emolumentar para o cartão de cidadão, consideramos que se deveria fazer esta redução significativa para os bebés, mas os pais que os pedem não tem sido por aí que se tem notado grande diferença.

AA - Gostaria de destacar o papel de algum dos organismos envolvidos?

E6 – Todos os que estão envolvidos, eu acho que o Ministério da Saúde que foi um grande parceiro para esta medida não pode deixar de ser naturalmente o parceiro e a entidade que se tem de dar maior relevo, a forma como nos ajudaram e como se disponibilizaram a abrir as portas de todos os hospitais e maternidades, ajudaram até nos privados. Portanto foi um parceiro incansável e disso nos sentimos muito gratificados mas também todas as outras equipas, repare no contexto do Cartão do cidadão todas as outras participam automaticamente,

mas também o papel da Secretaria de Estado Adjunta para a Modernização Administração no contexto do Simplex também tem sido importantíssimo, tem sido através dela e com a equipa dela que se tem, e com a Ministra da Presidência, continuado digamos assim a manter vivo um projeto que como é natural as administrações tem tendência a parar no momento em que não exista um incentivo forte do poder político e nos últimos anos tivemos algumas dessas experiências, e claramente eu acho que no caso do Simplex deve-se muito áquilo que a modernização administrativa tem feito. Neste projeto em particular o grande, grande parceiro é seguramente a saúde e sentimo-nos extremamente felizes por terem sido incansáveis na verdade neste projeto!

AA - A rede de pontos focais que papéis desempenha ao longo do programa?

E6 – Nesta medida em particular têm dois pontos focais, aliás ia falar em seguida duma delas que estava a ser um pouco injusta que tem a ver com a segurança social. Nós criamos logo a seguir com o apoio da saúde, da segurança social e da justiça um micro site que está no portal do cidadão, há uma brochura que também está nos hospitais, etc. que é “tenho uma criança” e este site significa que tem toda a informação sobre o que vai precisar, os seus direitos e deveres e este site só pude ser feito naturalmente com estes pontos focais quer do lado da saúde que está sempre a atualizar a informação, do lado da segurança social que faz a mesma coisa e do lado da justiça que o faz, e portanto este trio virado tem funcionado sempre e por isso o ponto focal seja ele para este projetozinho em particular seja para os outros grandes projetos, se não tivermos uma pessoa do outro lado a quem recorrer os projetos morrem a tal *governance* que falava-mos do ponto de vista organizacional. Os projetos não se fazem sem as pessoas e a responsabilidade e a co-responsabilização é também uma cota parte importante do sucesso dos projetos.

AA - Gostaria que me explicasse qual a diferença entre a medida “Nascer Cidadão” e “Nascer Cidadão +”? Na minha pesquisa não me foi possível aferir!

E6 – Quando nós fizemos este projeto era só registo no hospital e era só em 5 hospitais públicos e aquilo que hoje temos o nascer cidadão com cartão de cidadão e que está espalhado em 48 pontos do país por todas as maternidades públicas e em 7 hospitais privados.

AA - Dado que a informação constante no Simplex é muito sumária, poderia dar-me alguma informação adicional sobre a medida “Alteração da morada uma só vez +”? (no IRN é presencialmente)

E6 – A Alteração de morada e esta em particular não é presencial, tem mais a ver com a alteração de morada no cartão de cidadão e essa é feita *online*, e, portanto, na verdade historicamente a Agência para a Modernização é a entidade que tem tido a responsabilidade de tentar criar a morada única digital e, portanto, tem tido as preocupações e vicissitudes também habituais nessa situação. No caso da justiça, aquilo que diz e bem, se eu quiser alterar a morada em todos os sistemas da justiça posso fazê-lo presencialmente, mas posso também fazê-lo através da plataforma de serviços da justiça, e nela pedir a alteração da morada no contexto do cartão de cidadão e fazer *online* não tem sequer de se dirigir a qualquer local e é essa a responsabilidade, e foi essa aliás uma das medidas que implementamos com o novo cartão de cidadão, porque anteriormente isso não era possível. Teria que se dirigir presencialmente!

AA - Existindo cidadãos que por alguma razão optam por fazer a alteração de forma presencial dirigindo-se a uma conservatória e.g, atualmente essa procura em relação à versão *online* tem que expressão a nível de dados?

E6 – Diria que ainda não tendo os números finais, o que lhe posso dizer é que tem havido um aumento do pedido *online* isso sim, e desde que tivemos a possibilidade agora, mas também o que é que acontece, nós só podemos fazer esta alteração de morada *online* a partir do momento em que os próprios chip permitiram reescrever a morada e, portanto, por isso também só agora é que esta medida está a ter maior significado e, portanto, os números não são ainda significativos desse ponto de vista. Eu acredito que nos próximos anos a pouco e pouco acabará por ficar quase exclusivamente, não nos podemos esquecer também que a criação da Chave móvel digital pela Agência da Modernização veio trazer aqui um

incremento muito grande a algo que era um óbice tremendo para a utilização do Cartão do cidadão que era ter um dispositivo físico e portanto com a chave móvel eu passo a ter *on time passord* no meu telemóvel e tudo muito mais fácil, e portanto acho também que este avanço tecnológico que a Agência da Modernização desenvolveu e pôs à disposição da administração pública teve aqui um papel, eu diria, fundamental para que estas medidas depois também tenham maior significado junto do cidadão. Mas hoje em dia ainda vai muita gente à conservatória pedir a alteração da morada!

AA - No seu entender, qual o contributo da medida “Alteração da morada uma só vez +”?

E6 – Obviamente será a questão do *only once*, e portanto e se nós queremos em Portugal também entrar numa, aliás naquilo que tem sido o grande mote para a modernização administrativa que é não pedir ao cidadão aquilo que a administração já tem, faz todo o sentido que com a tecnologia e com o avanço também que estamos a ter, o cidadão se sinta confortável para ir a um determinado sítio da administração muda a morada e fazendo parte daquilo a que nos chamamos do círculo de confiança de alteração todas as outras entidades aderentes poderem também ter essa mudança. Aliás os privados, sei que alguns também aderem e aí o cidadão diz expressamente que também quer alterar a morada na entidade A, B ou C, e portanto até desse ponto de vista também está salvaguardada a questão da proteção de dados que é uma questão que naturalmente é fundamental e que os organismos não podem esquecer.

AA - Gostaria de destacar o papel de algum dos organismos envolvidos?

E6 – A Agência da Modernização Administrativa é o organismo que de facto tem tido maior responsabilidade e é o orquestrador, digamos assim, do ponto de vista transversal da administração sobre esta medida.

AA – A rede de pontos focais que papéis desempenha ao longo do programa?

E6- Penso que a AMA poderá responder.

AA - Gostaria que me explicasse qual a diferença entre a medida “Alteração da morada” e “Alteração da morada uma só vez +”? Na minha pesquisa não me foi possível aferir!

E6 – Não sei exatamente, o que lhe posso dizer é que há uns anos atrás quando se fez a primeira experiência de alteração da morada era um formulário muito aborrecido de preencher e tinha-se várias interações. Seguramente a “Alteração da morada uma só vez +” será a simplificação da utilização da Chave móvel digital, mas isso, claramente eu acho que, a Agência da Modernização será a melhor entidade para dar resposta a essa pergunta.

AA - De que forma está a ser implementada na AP portuguesa a medida “Nascer Cidadão +”?

E6 – Está a ser, como digo, de forma muito próxima com o Ministério da saúde e neste momento o trabalho que temos é mais de monitorização, portanto está em todo o lado, ou seja a implementação está feita! A partir de agora é verificar como é que funciona e poder quem sabe no futuro acrescentar outro tipo de serviços que façam sentido para o bebé, e portanto será esse talvez o grande futuro do nascer cidadão+.

AA - A implementação já se encontra concluída?

E6 – A disponibilização do serviço de cartão de cidadão nos balcões do nascer cidadão foi implementada de forma gradual, tendo-se iniciado em maio de 2016 e concluído em maio de 2017.

AA - De que forma está a ser implementada na AP portuguesa a medida “Alteração da morada uma só vez +”?

E6 – Penso que aí apenas a AMA poderá responder!

AA- A implementação já se encontra concluída?

E6 – A resposta anterior, apenas a AMA poderá responder!

AA - Gostaria de saber se tem alguma coisa a acrescentar que considere importante e que não tenha sido referida ao longo da entrevista?

E6 – Eu acho que sobre o tema que a dissertação da sua tese, a única coisa que posso dizer é que se nós não tivéssemos, muitos de nós mais velhos, mais novos, entrado pelo caminho da interoperabilidade não teríamos conseguido uma coisa fundamental, o facto de no passado nós termos tido muita dificuldade em desmaterializar e em partilhar tinha a ver com uma questão, que é uma questão que faz todo o sentido que é não misturar bases de dados. Portugal, como sabe o artigo 35 da Constituição, proíbe a existência de ficheiros únicos com a identificação do cidadão, a interoperabilidade para nós e para o avanço da modernização administrativa e tudo que está ligado aos serviços *online* só foi possível porque se criou a plataforma de interoperabilidade e portanto, ou seja, a informação está onde tem de estar, quem é dona dela toma conta dela, e só interage e só dinamicamente ela é buscada em tempo real no caso do cartão de cidadão quando ela é necessária, portanto aqui salvaguardamos os interesses da privacidade do cidadão, a não existência de plataformas únicas e a possibilidade de continuar a interoperar quer dentro quer fora do país e portanto eu diria que a coisa mais importante associada a tudo o que se está a fazer é também esta componente que falávamos há pouco da cultura da interoperabilidade, porque a cultura organizacional do famoso silo, eu acho fracamente que são termos que já fizeram muito sentido no passado, hoje não é assim. Mas a cultura da interoperabilidade também ainda tem trabalho para ser feito e acho que valerá a pena vir a ponderar um pouco mais sobre isso ou a refletir sobre isso, sobretudo aí como é que a tecnologia, a semântica, a organização também podem ajudar, porque quando se faz um *Web server* na prática faz-se uma vez para ser reutilizado várias vezes, as plataformas de interoperabilidade são por isso locais depositários onde eu tenho conjuntos de dados que são usados hoje por mim, amanhã por outra entidade e é esta cultura da partilha que eu acho que é fascinante e que é muito gratificante. E sobretudo uma pessoa como eu que vai fazer exatamente 40 anos, que entrou para a administração pública, que sempre sonhou em fazer e ajudar a construir uma administração pública diferente, e que bom hoje poder estar a dizer isto exatamente a uma jovem que está a fazer uma tese sobre algo que sonhamos alguns de nós há muitos anos e que hoje é uma verdade, e é uma realidade!

AA - Resta-me agradecer a sua disponibilidade e colaboração, para este trabalho!

E6 – Obrigada, eu!

Entrevista 7 (dia 22 de novembro de 2018)

Esta entrevista é um contributo para a realização da Dissertação de Mestrado em Administração Pública, intitulado – O Papel da Interoperabilidade na Administração Pública: Contributos para melhorar a gestão de informação e a satisfação dos cidadãos.

Ana Almeida (AA) - Agradeço a sua disponibilidade e autorização para gravarmos esta entrevista.

E7 – É com prazer que dou esta entrevista!

AA - Em que medida os imperativos da União Europeia, através do Quadro de Interoperabilidade Europeu implicaram/afetaram a aderência de Portugal à interoperabilidade na Administração Pública?

E7 – Nós podemos falar menos na interoperabilidade na Administração Pública, mas nós temos casos particulares de interoperabilidade, desde logo estamos a concluir a interoperabilidade no âmbito do registo comercial do projeto BRIS – *Business reduce to interconnection*. De facto os imperativos da União Europeia obrigaram-nos a fazer alterações aos nossos sistemas de forma a ir ao encontro da interconexão e de poder disponibilizar informação, infelizmente ainda não estamos com a interconexão em pleno mas penso que será uma coisa por pouco tempo.

A outro nível, temos também a nível do EUCARIS da interconexão de informação do registo automóvel, essa sim a funcionar em pleno e, também nos foi determinada a nível europeu e, eu estou segura que virão outras, designadamente, nós já temos responsabilidade do registo do beneficiário efetivo e, na última alteração à Diretiva da prevenção do branqueamento de capitais já se estabelecia que tinha de haver interoperabilidade. Portanto a União Europeia acaba por ser o motor desta necessidade de estarmos em contacto e de trocarmos informações com os restantes Estados-membros.

AA - Em que medida a concretização das medidas Simplex implicam/ referem o desenvolvimento da interoperabilidade na Administração Pública?

E7 – Neste momento as medidas Simplex quase todas, sem exceção, implicam procedimentos colaborativos e, os procedimentos colaborativos exigem também eles uma interoperabilidade entre os diversos serviços que também é um desafio, porque nós fomos crescendo em termos tecnológicos cada um no seu silo e agora quando temos de estabelecer pontes entre os silos ou mesmo destruir os silos nem sempre é muito fácil, mas de facto são um excelente motor, é sempre preciso haver um objetivo concreto para depois caminharmos todos nesse sentido e, tem sido designadamente no registo comercial, nós já hoje comunicamos os dados à Segurança Social e às Finanças dos gerentes, foi uma medida Simplex e, de repente ainda há bem pouco tempo, numa reunião descobríamos que outras entidades públicas teriam interesse nessa informação e, portanto vamos explorar a hipótese de estando já estabelecido uma forma de comunicação de integrar outros neste circuito, mas tem sido essencial e, para nós é sempre um enorme desafio porque o IRN tem um manancial de informação muito grande, das pessoas singulares, do seu estado civil, das pessoas colectivas de todos os tipos comerciais ou não e depois também dos bens que estão sujeitos a registo e, portanto é um manancial muito grande de informação, que está sempre a ser requisitado, portanto temos esse grande desafio sempre em curso mas, em grande medida, as medidas Simplex vieram obrigaram-nos a interconectar e, ainda bem que o fizeram!

AA- Que contributo considera mais importante na interoperabilidade organizacional (princípio)?

E7 – Para mim o mais importante é do ponto de vista do cidadão, limitar o número de vezes que ele tem que fornecer a mesma informação, isso reduz-lhe custos a ele, nem que seja custos de contexto, mas também reduz custos às próprias organizações porque, isto parece quase idiótico mas à 20 anos atrás, não foi assim há tanto tempo, mesmo numa conservatória do registo predial se tivéssemos que atualizar o registo de um prédio porque o seu titular casou, nós dizíamos que tínhamos de lhe emitir uma certidão, muitas vezes na mesma

conservatória, emitíamos uma certidão para depois do outro lado do balcão colocarmos num determinado processo.

Hoje vimos isso como impossível, quer disser isto é ridículo!

Na altura não era e, grande parte do trabalho da administração era para outras entidades administrativas. Ainda não estamos na perfeição!

Ainda de vez em quando pedimos certidões, eu acho que a certidão que é no fundo a comprovação de algo que está no arquivo público... tem os dias contados, porque faremos troca de informação sem intervenção do cidadão. Eu acho que o maior ganho da interoperabilidade é reduzir os custos e, acabamos também por reduzir os custos da administração, porque é muito mais fácil ter um sistema disponível que pode ser consultado e que não exige nenhuma interação humana do que ter alguém a fazer uma certidão a pôr o selo branco, enfim essas coisas!

AA - Dado que a informação constante no Simplex é muito sumária, poderia dar-me alguma informação adicional sobre a medida “Nascer Cidadão+”?

E7 – É uma das medidas que nós ainda estamos a detalhar, a ideia é muito boa mas... temos de desenvolver o conceito do Nascer Cidadão, na altura em que foi implementado era muito revolucionário porque permitia às pessoas nos hospitais resolver logo a questão do nascimento, agora já se trata do nascimento e do cartão de cidadão, quer-se alargar o número de atos que se podem associar ao nascer cidadão. Eu penso que a medida também, uma das razões porque nós não a temos detalhada é porque está em estudo e depende menos de nós, nós temos o nascimento e, a ideia é que outros se juntem a esta medida e a este serviço e que através do IRN possamos enviar informações para outras entidades que possam depois emitir os seus documentos ou darem os números que têm de dar.

Não temos ainda grande detalhe, é uma curiosidade que tenho!

Procurei saber, mas o que me diz o grupo de trabalho é que ainda estão em processo, para ver como podem melhorá-lo e densificá-lo.

AA - No seu entender, qual o contributo da medida “Nascer Cidadão+”?

E7 – Eu acho que mais uma vez a vantagem é para os cidadãos e depois reflectidamente para a administração, porque é sempre um ganho ter cidadãos mais bem servidos há sempre um ganho nisso, mas é de facto concentrar num único momento um maior número de dados, porque ainda para mais no início de vida de uma criança, os pais têm mais com que se preocupar seguramente do que com aspectos burocráticos (risos).

Portanto quantos mais aspectos burocráticos e contactos com a administração se conseguir concentrar nesse momento melhor é para a sua vida ao mesmo tempo a administração mais cedo tem os dados e mais cedo tem a informação daquela criança que nasceu, de quem são os seus pais, pode atribuir benefícios, os abonos, todas essas coisas. Estamos em grande trabalho com a Segurança Social por um lado, porque tem a responsabilidade da atribuição de prestações para dar utilidade a uma medida que já era boa mas, se poderemos dar-lhe mais utilidade tanto melhor!

AA - Gostaria de destacar o papel de algum dos organismos envolvidos?

E7 – Eu acho que todos tem o seu papel importante, neste momento eventualmente a questão da Segurança Social penso que talvez seja a mais, a mais, a que as pessoas mais sentem como útil, mas todos os que venham a juntar-se e se conseguirmos ter uma maior amplitude tanto melhor é o ideal para rentabilizar a medida e o reforço também.

AA - A rede de pontos focais que papeis desempenha ao longo do programa?

E7 – Claro que tem existem sempre pontos focais ainda que informais, não tenho ideia que nesta medida em concreto... por exemplo existem pontos focais mas muitas vezes são até do lado das próprias tutelas e não necessariamente dentro dos organismos. Neste caso concreto eles existirão, não tenho ideia de nos ter sido pedido um interno, eu penso que o próprio gabinete da Secretária de Estado da Justiça estará a assegurar essa ligação, claro que acabamos por ter sempre pontos focais, mas são informais não são assim designados. É importante que haja um contacto, desde logo a proximidade entre as pessoas facilita quando

surgem alguns desafios e alguns obstáculos como naturalmente nestes processos sempre surgem a mais rapidamente tentar ultrapassá-los é essencial.

AA - Gostaria que me explicasse qual a diferença entre a medida “Nascer Cidadão” e “Nascer Cidadão +”? Na minha pesquisa não me foi possível aferir!

E7 – A diferença é em termos de agregação de informação e de eficácia, ou seja, a declaração é feita e acaba por ter mais abrangência, é mais divulgada, portanto nós quando arrancamos com o nascer cidadão estávamos em casa, era só o registo. Depois quando agregamos o cartão do cidadão apesar de ainda estarmos em casa mas, a gente costuma falar dos silos administrativos (dentro do IRN também há mini silos) e portanto já fomos para uma outra área, já agregamos uma outra área que foi a área do cartão do cidadão e foi muito importante. Agora é preciso juntar áreas que são externas, portanto esse é o desafio, é tentar alargar um pouquinho mais o âmbito da medida.

AA - Dado que a informação constante no Simplex é muito sumária, poderia dar-me alguma informação adicional sobre a medida “Alteração da morada uma só vez +”?

E7 – Essa medida está muito pouco detalhada mesmo para nós, estará em curso nos gabinetes, do nosso lado ainda não temos grande *feedback*. A ideia que tenho é que se pretende associar a mudança do cartão de cidadão a mudança por exemplo no registo do veículo e na carta de condução mas a carta de condução levanta maior dificuldade porque era para estar no cartão de cidadão e não conseguimos que lá estivesse, também porque nem toda a gente têm. Mas eu penso que essa ideia pode ser mais explorada e por isso tenho muita curiosidade, que nos peçam efetivamente para fazer alguma coisa porque nem só de veículos, claro que o veículo é interessante até porque a morada no cartão de cidadão tem de coincidir porque se não a policia multa-nos mas, eu acho que devíamos alargar o mais possível o âmbito dessa medida, faz muito pouco sentido que o mesmo Instituto tenha o registo da morada no cartão do cidadão e depois as moradas que estão nos registos dos imóveis que a pessoa tem em seu nome ou no registo do veículo fiquem idênticas portanto não se falou até ver ainda não nos foi pedido nada relativamente ao registo predial também porque será mais difícil fazer essa

alteração mas eu via com bons olhos que começasse muito embora com a questão do registo de veículos pudéssemos a seguir evoluir para outras alterações de morada, cada vez menos o cidadão percebe que tenha já alterado perante uma entidade pública e que essa informação não seja disseminada para todos aqueles locais em que é útil que ela esteja. É uma medida que ainda está, penso que estará em detalhe nos gabinetes mas quando chegar era muito interessante que nós conseguíssemos também em pensar um bocadinho fora da caixa, eventualmente até adicional alguma inteligência artificial, porque não faz muito sentido, eu sei que é um ato de registo mas não à uma qualificação jurídica de uma mudança de morada, eu só tenho de saber que é aquela pessoa e, que aquela pessoa que é titular daquele veículo mudou efetivamente a sua morada, não tenho de fazer mais nenhuma análise e, portanto se conseguíssemos operacionalizar e automatizar esse processo de forma a que verificando-se e consolidando-se a legitimidade da pessoa e que é aquela pessoa e, pudéssemos fazer isso de forma sem intervenção isso era mesmo o nosso objetivo máximo que não só poupamos recursos humanos para aquilo que eles fazem efetivamente falta como também facilitamos a vida ao cidadão porque é muito mais rápido.

Uma das questões que nós tínhamos até há bem pouco tempo e que eu penso que esta medida vai ultrapassar, nós tínhamos alteração da morada, eu tenho uma empresa, mesmo uma pessoa pode ter vários veículos, alterava a morada num veículo e isso repercutia-se na base de dados porque a nossa base de dados apesar de ser muito antiquinha, nós estamos agora no início de dezembro a implementar uma nova, o nosso sistema de suporte alterava em todos mas a lei dizia que era um acto voluntário alterar a morada e portanto, a base de dados ficava atualizada, a morada da pessoa ficava atualizada mas ao mesmo tempo não refletia nos veículos todos porque a lei dizia que era preciso o ato voluntário da pessoa, a lei dizia com uma explicação que a pessoa podia já não ser dona daquele carro e ainda não ter atualizado mas também mal não faz altera-lhe a morada, se ela já não é dona quando aparecer o ato de registo em que ela vendeu ter uma morada ou outra não é por aí, a identidade está preservada digamos assim, portanto para se perceber que, e no caso concreto, a base de dados ela já atualizava tudo só nós não refletíamos e tínhamos que chatear a pessoa, e a pessoa dizia mas eu quando cá vim já atualizei o meu outro carro, agora este era mais velho não pensei..., não,

não ele tem de atualizar, e depois não o deixávamos vender sem atualizar, era ainda mais terrível mas, pronto a ideia é mesmo essa!

Operacionalizar a mudança no cartão de cidadão nos sítios em que a gente consegue fazer refletir sem danos portanto, depois também temos de medir haverá eventualmente locais onde o que interessa é a morada que a pessoa tinha à data, se a pessoa tem filhos não interessa alterar a morada no assento de nascimento porque o que interessa saber é a morada que os pais tinham à data até porque tem reflexos em matéria de competência de naturalidade e todas essas matérias mas, naqueles que interessa porque é uma situação duradoura como o veículo e eventualmente os imóveis poderá interessar fazer a atualização logo automaticamente temos muita expectativa com essa medida porque, é uma que eu acho que... essa é muito dentro de casa a não ser que se alterem as moradas depois para outros... há uma coisa que as pessoas tem pouca consciência é que a morada no cartão do cidadão já hoje é nos termos da lei a residência da pessoa, a lei focaliza ali, mas as finanças não nos ajudam muito porque continuam a permitir que a morada fiscal possa ser diferente, penso que isso está em mudança, ultimamente tem alterado procedimentos, designadamente com aquelas questões das escolas, das crianças, das inscrições, eles alteraram os procedimentos mas, é muito importante se aquela é a morada, a alteração daquela morada deve refletir-se em todos os sistemas que for possível, vamos ver que âmbito é que conseguimos dar a essa medida.

Confesso-lhe que também tenho uma grande curiosidade porque acho que ela também pode ter um impacto e, é uma coisa simples, mas pode ter um impacto na vida das pessoas!

AA - No seu entender, qual o contributo da medida “Alteração da morada uma só vez +”?

E7 – Neste momento é simplificar a vida às pessoas e pode depois simplificar a vida dos serviços se tivermos menos pessoas ao balcão, não temos gosto em ter pessoas ao balcão até porque quanto mais desmaterializado, neste momento as alterações de morada já são feitas de forma desmaterializada no cartão de cidadão se com isso conseguimos reflexos para outras áreas de registo também de forma desmaterializada é uma vantagem mas essencialmente para o cidadão não ter que se pensar, onde é que eu tenho que alterar a minha morada, por isso é que o âmbito que ainda está em delimitação desta medida é absolutamente essencial para o

seu sucesso, mas mesmo que seja por agora uma única área de registo, e o registo de veículos era a que estava na linha da frente, mesmo que seja apenas isso para já, já é um bom começo! Mas ainda temos caminho para percorrer!

AA - Gostaria de destacar o papel de algum dos organismos envolvidos?

E7 – Neste momento e para já é o Ministério da Justiça e o IRN são os organismos mais empenhados, apesar de termos também a colaboração com a modernização administrativa por causa do cartão do cidadão e todas as plataformas em que estamos no Portal do cidadão, em tudo o que assentamos, mas para já, o papel do ministério da justiça é essencial para delimitar e para tentar estabelecer pontes para tornar esta medida mais bem-sucedida.

AA - Gostaria que me explicasse qual a diferença entre a medida “Alteração da morada” e “Alteração da morada uma só vez +”? Na minha pesquisa não me foi possível aferir!

E7 – A alteração da morada era só mesmo alteração da morada no cartão do cidadão, o que se pretende agora é que esta alteração da morada no cartão do cidadão tenha reflexos noutras áreas portanto, a grande mais valia é aglutinar outras alterações e outros atos que o cidadão teria de fazer perante a administração numa única vez só vez, ela é auto explicativa.

AA – Quanto ao prazo para alterar a morada, existe uma ou mais? Na minha pesquisa não me foi possível perceber!

E7 - Depende da finalidade a que se destina, eu penso que no cartão do cidadão não nos é dito grande coisa, mas por exemplo no registo automóvel o prazo são de 60 dias, eventualmente até haverá prazos diferentes, também pode ser um trabalho que se possa uniformizar aí, no registo automóvel são 60 dias e é obrigatório porque por exemplo no registo predial a alteração da morada não é obrigatória, é útil mas não é obrigatória. No registo automóvel é obrigatória porque estamos a falar de um registo que não tem apenas só uma finalidade de proteção de direitos tem também uma finalidade de identificar o titular do veículo para efeitos de segurança rodoviária e não é só para as multas de estacionamento é porque os carros são

verdadeiramente armas e portanto, tem que se saber quem é o responsável por aquele objeto que pode danos e prejuízos a outrem e portanto, é muito importante, muitas vezes as pessoas não se apercebem da diferença porque é que tenho de alterar no veículo? Tenho porque para ser notificado temos de ter a morada e é obrigatório, estes 60 dias até é um prazo bastante alargado e eu diria que pouco conveniente porque 60 dias é um prazo muito grande, porque se as autoridades policiais precisarem de notificar alguém e a morada já não esteja atualizada perde-se aqui muito tempo, portanto se nós em ato contínuo conseguirmos alterar a mudança da morada no cartão de cidadão e no registo automóvel por exemplo temos aqui um ganho de tempo, um ganho de tempo muito grande.

AA – A rede de pontos focais que papéis desempenha ao longo do programa?

E7 – Desconheço neste caso em concreto.

AA - De que forma está a ser implementada na AP portuguesa a medida “Nascer Cidadão +”?

E7 – O Nascer cidadão + está a ser implementado junto dos postos que já tinham Nascer cidadão, a ideia é alargar a sua competência, do lado do IRN não tem alterações muito significativas apesar de estarmos no motor da medida, mas o que está a ser implementado é através de contactos com os organismos tendo em vista explorar as potencialidades de interconexão da informação e de difusão da informação, porque no fundo nós vamos recolher informação depois há que ver se a podemos difundir e com que efeitos, portanto estão a ser articulados nesse sentido.

AA - A implementação já se encontra concluída?

E7 – Ainda está em implementação!

AA - De que forma está a ser implementada na AP portuguesa a medida “Alteração da morada uma só vez +”?

E7 – Ainda estamos na fase de concessão e de definição dos limites da medida mas penso que, ainda não estamos em implementação, penso que irá ser implementada através da alteração da morada no cartão de cidadão que terá depois interconexão com a base de dados dos veículos e com outras que eventualmente se consiga mas essa é uma medida que eu vejo com maior rapidez, porque se estamos a falar de registo automóvel estamos ainda dentro de casa, digamos assim, portanto com maior rapidez de implementação ou seja, a partir do momento em que se defina as questões mais técnicas ela pode ser implementada muito rapidamente, portanto o facto de ainda estar em preparação não é significativo o prazo já está bastante andado mas não é significativo porque é uma medida que não representa à partida um esforço muito grande depois de articulação de posições entre entidades diferentes que é sempre um esforço adicional temos diferentes orientações, diferentes prioridades, e nem sempre conseguimos estar todos alinhados, mas aqui o alinhamento parece-me mais fácil.

AA - A implementação já se encontra concluída?

E7 – Não está concluída, de todo!

Mas penso que não há nenhuma entropia, está no seu normal desenvolvimento.

AA - Gostaria de saber se tem alguma coisa a acrescentar que considere importante e que não tenha sido referida ao longo da entrevista?

E7 - Não, não me estou a recordar de nada, estas medidas são interessantes, temos é de começar já a pensar num Simplex para o próximo ano, esse é o desafio e tem sido importante nestas medidas Simplex a participação, o aspecto da participação dos cidadãos e dos parceiros e das entidades que mais lidam com estas medidas porque muitas destas medidas resultaram de sugestões e de seções até de interação de seções do Simplex que a Presidência do Conselho de Ministros promoveu e acaba por se chegar a resultados e, às vezes coisas simples, esta questão da alteração da morada por exemplo é uma coisa quase óbvia mas foi preciso alguém dizer para se consagrar no plano de simplificação e estarmos a trabalhar nela portanto, convínhamos que o que gostaria de ressaltar é mesma a importância também da participação

dos cidadãos, da sociedade civil até da academia nas sugestões e na análise destas matérias para depois nos ajudar a sugerir mais ideias.

AA – Muito obrigada!

E7 - De nada!

Anexo IV – Análise do conteúdo das entrevistas

Anexo IV - Análise do conteúdo das entrevistas

Categoria Temática	Unidades de Registo	Unid. de Contexto
Percurso do entrevistado	“licenciada em Engenharia Electrotécnica pelo Instituto Superior Técnico [...] mestrado em Engenharia Electrotécnica e de Computadores [...] entrar para os quadros da Comissão Europeia em 1993.	E1
Papel desempenhado pelo entrevistado na definição do programa ISA ²	“surgiu a oportunidade de definir o sucessor do programa ISA, o atual programa ISA ² [...] um trabalho de intensa cooperação. Primeiro com todos os Estados-membros e [...] os serviços da Comissão. Seguindo-se todo o processo decisional com as outras instituições, Parlamento e Conselho.”	E1
Motivos que impeliram os Estados-Membros a pedir o auxílio da CE	“a Comissão interveio [...] porque não há maneira de se chegar à interoperabilidade entre [...] os Estados-membros sem haver um organismo que permita coordenar as suas interações na procura e definição de soluções consensuais, promove-las e depois, por fim, monitorizar e apoiar a implementação.”	E1
A importância da interoperabilidade para a União Europeia	“Um dos princípios da União é a liberdade de movimentos dos serviços, dos cidadãos e dos bens na União Europeia [...] há a necessidade de adotar soluções coerentes e compatíveis entre si [...] isso exige trocas entre as administrações nacionais, e [...] consequentemente interoperabilidade, para [...] garantir a segurança social, a assistência médica dos cidadãos ou a proteção jurídica das empresas.”	E1
Perceber a influência do programa de interoperabilidade ISA nos Estados-membros	“Os objetivos do programa ISA [...] eram promover e desenvolver a interoperabilidade através de soluções operacionais, ferramentas reutilizáveis e serviços comuns [...] a rede TESTA, uma rede privada de transmissão de dados [...] a semântica foi muito trabalhada [...] a área dos registos de base [...] Os dados abertos [...] ao desenvolvimento de sistemas transeuropeus, como a assinatura e a identificação eletrónicas [...] à implementação da Diretiva Inspire”.	E1
O que mudou com o Programa ISA ² nos Estados-membros	“áreas [...] identificadas para melhorar foram: a perspectiva holística [...] sai reforçada no novo programa ISA ² , a promoção e a comunicação sobre a importância da interoperabilidade [...] a cooperação e a necessidade de alinhar as diferentes iniciativas europeias que contribuem para a interoperabilidade.”	E1
Visibilidade da orientação para o cidadão e empresas no ISA ²	“Primeiro, está logo no artigo 1º, objeto e objetivos. Depois está também presente explicitamente nos princípios (Artigo 4º), e ainda no acompanhamento e na avaliação (Artigo 13º). São os 3 pontos fundamentais: os objetivos, os princípios e a avaliação.”	E1
A interop. Organi. no Programa ISA	“A interoperabilidade organizacional no quadro europeu precedente estava muito insipiente e não identificava os diferentes aspetos organizacionais”.	E1
A interop.Organi. no Programa ISA ²	“nesta nova versão onde se distingue a parte da governação (<i>governance</i>) da parte da interoperabilidade organizacional [...]. A governança [...] onde se definem as soluções que deverão ser utilizadas e/ou seguidas por todas as entidades públicas, e [...] a governança de cada serviço público integrado [...] se organizarem e [...] definirem mutuamente as responsabilidades [...] grande ênfase aos aspetos governança e aos aspetos da interoperabilidade organizacional [...] acho que as condições estão agora reunidas para atacar a interoperabilidade organizacional de uma maneira mais estruturante.”	E1

Perceber a influência dos QEI nos programas Simplex, e orientação para o cidadão	“Eu não tenho muito conhecimento do Simplex. Do que me é dado ver, o Simplex põe claramente o cidadão e a empresa em primeiro lugar [...] para mim, é essencial [...] a orientação utilizador é muito importante [...] resolve um problema do cidadão mas [...] oferece do lado da Administração Pública um sinal forte [...] para outras soluções mais estruturantes [...] perspectiva holística da interoperabilidade [...] com ações pontuais que permitam simplificar nitidamente a vida do cidadão, da empresa e [...] ganhar o apoio das hostes.”	E1
A implicação do QEI na Aderência de Portugal à interoperabilidade na AP	“existe um alinhamento muito grande com os princípios de interoperabilidade e [...] de <i>sharing and reuse</i> [...] em particular os programas do ISA e do ISA ² [...] Portugal é um [...] dos melhores seguidores europeus e defensor da interoperabilidade dentro da AP.”	E2
	“A aderência de Portugal a mais iniciativas de interoperabilidade na administração pública aumenta, por haver imperativos e projetos europeus.	E3
	“O Quadro de Interoperabilidade Europeu vem reforçar o que [...] a Administração Pública já tem vindo a desenvolver [...] criação de procedimentos de integração eletrónicos entre organismos públicos, os quais visam a simplificação de atos administrativos, a celeridade na tramitação dos processos e o cumprimento das obrigações que lhes estão atribuídas.”	E4
	“começámos antes [...] da [...] união europeia [...] por volta de 2003 [...] o desenvolvimento da Framework de Serviços Comuns [...] agora é parte da Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública [...] visava [...] suportar serviços setoriais pioneiros, começando pelos registos [...] Cartão do Cidadão [...] os serviços ao cidadão deveriam estar orientados aos eventos da vida [...] a <i>European Interoperability Framework</i> acabou por traduzir as recomendações e as boas práticas. Levou [...] alguns desalinhamentos entre [...] <i>standard</i> europeu e [...] os <i>standards</i> nacionais. É natural que [...] os serviços que venham a ser desenvolvidos comecem a estar <i>buy design</i> mais alinhados com essas recomendações.”	E5
	“Eu acho que afetaram bastante na medida em que ajudaram!” Portugal foi um dos primeiros países [...] em 2005 [...] 2006 a aderir ao que viria a ser o grande projeto ISA [...] eu própria [...] considere que seria fundamental [...] uma semântica única que permitisse a passagem de dados entre países e dentro do próprio país não teríamos possibilidade de continuar com [...] o desenvolvimento do governo eletrónico [...] em 2007 [...] 2008 nós desenvolvemos a Plataforma Nacional da Interoperabilidade que teve o seu grande projeto inicial [...] o cartão do cidadão. Parece-me que foi aí que se percebeu que estas plataformas [...] de <i>governance as a platform</i> [...] determinado tipo de produtos tecnológicos, semânticos, organizacionais têm obrigatoriamente de ser comuns [...] de outro modo não será possível [...] a [...] disponibilidade de serviços integrados [...] a [...] plataforma gerida pela Agência da Modernização Administrativa [...] e a própria Comissão Europeia tem tido um papel importante ao dar todo o apoio para que estas iniciativas sejam uma realidade.”	E6
	"De facto os imperativos da União Europeia obrigaram-nos a fazer alterações aos nossos sistemas de forma a ir ao encontro da interconexão e de poder disponibilizar informação [...] a União Europeia acaba por ser o motor desta necessidade de estarmos em contacto e de trocarmos informações com os restantes Estados-membros."	E7
Perceber a posição de Portugal com os programas Simplex face ao QEI	“A avaliação [...] em termos de <i>e-government</i> dá uma visão global positiva [...] Portugal fez um grande esforço em termos de interoperabilidade técnica [...] uma base essencial que permite construir sobre ela [...] fez [...] um grande esforço em relação à orientação utilizador. Os programas Simplex são disso exemplo. Tem [...] uma política de <i>open source</i> que está instituída e definida [...] clara. [...] dados abertos [...] uma orientação forte [...] Portugal tem [...] áreas muito fortes no campo da interoperabilidade.”	E1
Meios de seleção das medidas do programa Simplex+ 2016	“uma tendência clara a nível das administrações públicas europeias de envolver cada vez mais o cidadão e as empresas na elaboração dos serviços [...] à sua maneira, na medida das suas possibilidades e segundo a sua cultura.”	E1
Envolvimento da comunidade na “Volta Nacional Simplex”	“parece-me uma abordagem muito positiva respondendo à necessidade de envolver todas as partes no desenvolvimento dos serviços públicos e de garantir que este tem em conta as necessidades e os problemas [...] contribuí para motivar os serviços [...] esse contacto pessoal com o problema do outro é um factor de motivação.”	E1

Concretização Simplex vs desenvolvimento da interoperabilidade na AP	“As Medidas Simplex são [...] iniciativas com o objetivo de simplificar procedimentos. Esta “cultura” na prestação de serviços públicos requer uma avaliação constante [...] ao nível da comunicação [...] que permita desonerar o cidadão e as empresas de apresentar [...] dados ou informação. A interoperabilidade desempenha [...] um papel fundamental permitindo uma comunicação segura e um diálogo entre serviços sempre que o cidadão o autorize para a prestação de determinado serviço.”	E2
	“As medidas Simplex + foram desenvolvidas para setores distintos e das quais surgiram ideias de simplificação [...] Faz todo o sentido [...] não existir fragmentação de informação”	E3
Concretização Simplex vs desenvolvimento da interoperabilidade na AP	“As Medidas Simplex têm sido uma alavanca potenciadora deste desígnio de simplificação e de celeridade dos atos administrativos. A implementação de processos eletrónicos de interoperabilidade, obriga [...] a uma modernização dos sistemas de informação instalados, quer do ponto de vista tecnológico, quer do ponto de vista funcional, uma vez que altera os fluxos de entrada de dados nos sistemas.”	E4
	“os programas Simplex têm vindo a enquadrar uma série de iniciativas relevantes na interoperabilidade [...] mais visibilidade [...] prioridade de investimento, por outro lado não tem sido através dos programas que se têm procurado fazer o alinhamento e dar coerência a [...] aspetos [...] fundamentais para a adoção, para ganhar escala, para assegurar a sustentabilidade dos modelos”	E5
	“primeiro Simplex de 2006 [...] a ver com produtos mais setoriais [...] dois ou três transversais um deles era a Plataforma da interoperabilidade [...] e [...] a Empresa na hora [...] as medidas Simplex hoje são muito mais sofisticadas”	E6
	“as medidas Simplex [...] implicam procedimentos colaborativos e [...] exigem [...] uma interoperabilidade entre os diversos serviços que também é um desafio [...] fomos crescendo em termos tecnológicos cada um no seu silo e [...] quando temos de estabelecer pontes entre os silos ou [...] destruir os silos nem sempre é muito fácil [...] é sempre preciso haver um objetivo concreto para [...] caminharmos todos nesse sentido [...] as medidas Simplex vieram obrigaram-nos a interconectar e, ainda bem que o fizeram!”	E7
Condição para a Interoperabilidade ocorrer	“foram [...] desenvolvidas algumas plataformas mais verticais para [...] processos específicos ou [...] conjuntos de processos de determinada área da governação [...] o desafio [...] da desmaterialização dos processos [...] do licenciamento comercial [...] na perspetiva das empresas [...] mas também [...] a consultores que trabalhavam [...] nessa área e [...] com acesso a essa plataforma para interagir [...] ambas sobre os mesmos processos e não sobre processos distintos [...] esta diferença pode parecer subtil mas [...] é determinante para que a interoperabilidade tenha sucesso.”	E5
	“dar serviços mais integrados [...] bebi muito da experiência que também tive ao longo dos anos... nestas componentes de projetos mais transversais na administração pública [...] hoje não se pode pensar serviços públicos integrados sem pensar em interoperabilidade um vive do outro!”	E6
Impacto dos programas Simplex	“não me posso pronunciar sobre estes programas e o seu impacto, por desconhecimento da minha parte [...] apoio da hierarquia e do governo a este tipo de ações é fundamental. Sem ele, nada se faz! É importante o apoio ao mais alto nível do governo mas [...] que [...] seja acompanhado por um <i>buy-in</i> a todos os níveis e em todos os setores da administração.”	E1
Contributo(s) mais importante na interoperabilidade	“promoção de fóruns e de estruturas de governo [...] no sentido <i>governance</i> , que permitam pôr as várias áreas em diálogo [...] para se discutirem a oferta e a procura de serviços específicos de interoperabilidade [...] benefícios para a sociedade, para o cidadão, para os próprios organismos [...] para melhorar as dificuldades organizativas da interoperabilidade”	E2
	“existir interoperabilidade interna e uma arquitetura de processos definida organizacionalmente [...] entendimentos [...] muita comunicação entre as pessoas [...] ser claro quais são as operações a “inter” operar.”	E3
	“É difícil eleger um contributo [...] a simplificação administrativa [...] torna os processos mais céleres.”	E4

Contributo(s) mais importante na interoperabilidade	"subdivide-se [...] em dois [...] o alinhamento de processos de negócio [...] e [...] as responsabilidades [...] hoje em dia com a loja do cidadão, nós estamos [...] a falar com o Estado. [...]isso tem que ver com a agregação daqueles processos em serviços e em [...] produtos [...] ligados à vida das empresas e das pessoas [...] deixo de focar naquilo que eu faço e passo a focar naquilo que é o objetivo final do processo e isso é para mim o aspeto fundamental."	E5
	"É a mais difícil de todas! [...] não há interoperabilidade organizacional sem cultura e sem mudança de cultura [...] a componente organizacional transversal hoje já é aceite por todos os organismos da administração. [...] vai para além da organização vai para o Ser, para a pessoa [...] só transformo quando eu própria interiorizo que essa transformação faz sentido para mim enquanto indivíduo! A transformação do cidadão e.g. quando falamos da prestação de serviço [...] ainda não estamos habituados a fazer na administração pública [...] cidadãos [...] abertos e disponíveis para usar serviços online [...] os nossos serviços ainda não estão suficientemente transformados, nem nós próprios temos essa cultura enraizada nos cidadãos para que esta transformação ocorra, por isso é que eu acho que esta componente organizacional é tão importante!"	E6
	"o mais importante é do ponto de vista do cidadão, limitar o número de vezes que ele tem que fornecer a mesma informação [...] reduz-lhe custos a ele [...] também reduz custos às próprias organizações [...] o maior ganho da interoperabilidade é reduzir os custos e [...] mais fácil ter um sistema disponível que pode ser consultado e que não exige nenhuma interação humana"	E7
Conhecer as barreiras da interoperabilidade organizacional	"A interoperabilidade é um todo, sendo difícil identificar barreiras específicas à interoperabilidade organizacional porque está tudo ligado [...] no entanto [...] a dificuldade em partilhar dados [...] as restrições devidas a procedimentos financeiros [...] entre linhas orçamentais, a organização constitucional de cada país e ainda as diferenças culturais."	E1
Recomendações para superar as barreiras em Portugal	"Em relação aos aspetos financeiros e aos legais [...] identificar [...] as barreiras reais e imaginárias. Rever os procedimentos financeiros [...] em relação à legislação identificando os casos [...] em que há [...] má interpretação ou aplicação da legislação [...] há que pensar <i>"out of the box"</i> ."	E1
Recomendações para superar as barreiras de coordenação e colaboração em Portugal	"Promover a coordenação e colaboração entre entidades administrativas, fixando objetivos e premiando resultados [...] situações <i>win-win</i> , sempre! [...] determinar [...] os recursos necessários [...] qual o retorno, quais as economias com a partilha de soluções [...] Os prémios ligados a objetivos de interoperabilidade devem quanto a mim estar ligados [...] ao envolvimento de diferentes entidades que, em conjunto, põem a funcionar um serviço público digital".	E1
Conhecer de forma detalhada a medida "Nascer Cidadão+"	"o registo civil [...] do bebé [...] nas instalações hospitalares [...] a nova lei do CC impõe que todas as crianças passem a ter um cartão do cidadão [...] com condições especiais [...] é a possibilidade de cumprir estes [...] passos no [...] local de nascimento [...] contribuindo para uma maior comodidade da parte do pai e da mãe."	E2
	"na altura em que foi utilizador achei muito conveniente poder fazer todos os registos no sítio onde o evento aconteceu [...] o "Nascer cidadão +" [...] conheço apenas o que foi tornado público, a diferença aqui será de facto o haver a possibilidade de fazer o pedido do Cartão de cidadão, que me lembro na altura ter tido de fazer em separado"	E5
	"é uma Medida do Ministério da Saúde, em articulação com o Ministério da Justiça, a qual permite aos pais, após o nascimento do filho(a), ainda na unidade de saúde, requerer o Cartão do Cidadão para o seu filho(a), sem a necessidade de se deslocarem posteriormente a uma Conservatória do Registo Civil."	E4

Conhecer de forma detalhada a medida “Nascer Cidadão+”	“Em 2007 nós lançamos um produto chamado “Nascer cidadão”[...] em algumas maternidades [...]um oficial de registo [...] faria o registo do bebé voluntariamente no caso de os pais assim o entenderem. Quando [...] voltamos ao governo [...] no primeiro Simplex 2016 achamos que seria o momento de atualizar esta medida que era [...] pedida pelas maternidades e é assim que nasce o “Nascer Cidadão +” [...] dinamizar [...] mais e ampliar o número de maternidades [...] já nasceram cerca de 670 mil crianças [...] 92% delas já são registadas através do nascer cidadão”	E6
	“o conceito do Nascer Cidadão, na altura em que foi implementado era muito revolucionário porque permitia às pessoas nos hospitais resolver logo a questão do nascimento, agora já se trata do nascimento e do cartão de cidadão, quer-se alargar o número de atos que se podem associar ao nascer cidadão [...] nós temos o nascimento e, a ideia é que outros se juntem a esta medida e a este serviço e [...] através do IRN possamos enviar informações para outras entidades”	E7
Serviços associados à medida “Nascer Cidadão+”	“A iniciativa permite [...] registo e [...] emissão automática do cartão do cidadão. Simultaneamente é atribuído um médico de família ao bebé e informação incluída no Registo Nacional de Utentes [...] articula-se com outras iniciativas na notícia do nascimento digital, boletim de saúde e juvenil online e no boletim de vacinas eletrónico.”	E3
Contributo da medida “Nascer Cidadão +”	“Há vários! [...] o registo civil dos nossos cidadãos [...] há um benefício, para a AP e para o Estado.[...] para o agregado familiar [...] ser feito nas instalações onde a criança nasce [...] um excelente exemplo de interoperabilidade e de boa colaboração entre as áreas fundamentais da vida dos cidadãos [...] é muito importante que o Estado e a AP dêem uma imagem [...] que é possível termos um Estado ágil, funcional, que pugna pelo funcionamento de uma só vez.”	E2
	“A interoperabilidade entre o registo de nascimento na conservatória e a base de dados do RNU, permitindo informação atualizada e real e emissão de alertas, integrando comunicações nos softwares dos hospitais e no registo saúde eletrónico.”	E3
	“dispensar os pais de uma deslocação à Conservatória do Registo Civil para requererem o documento de identificação civil do seu filho recém-nascido.”	E4
	“O nascimento é [...] um dos grandes eventos da vida e [...] gera mais interações com serviços públicos [...] a capacidade de pedir o cartão de cidadão faz todo o sentido [...] a redução dos custos de contexto [...] sem grande prejuízo de eficiência”	E5
	“o facto de um bebé poder já sair registado e com o pedido de cartão de cidadão feito no hospital é muito interessante [...] facilita aos pais naqueles dias subsequentes que são seguramente muito agitados [...] Fica tudo tratado num único momento e com grande facilidade[...] eu acho que é o melhor contributo que este produto podia ter!”	E6
	“a vantagem é para os cidadãos e depois reflectidamente para a administração [...] é sempre um ganho ter cidadãos mais bem servidos [...] quantos mais aspetos burocráticos e contactos com a administração se conseguir concentrar nesse momento melhor é para a sua vida ao mesmo tempo a administração mais cedo tem os dados ”	E7
O impacto da Portaria nº 291/2017 de finais de setembro com redução de custo do CC	“do lado do governo aquilo que nós tentamos com esta medida foi [...] dizer [...] queremos ajudar a que os pais no momento em que nascem os seus filhos não tenham que pagar o mesmo como quando já é adulto e isto pode não ter significado para algumas classes sociais mas creio que para outras tem muita [...] consideramos que se deveria fazer esta redução significativa para os bebés”	E6
Destaque envolvidos medida “Nascer Cidadão +”	“precisamos do apoio do lado da saúde que tem o assento do nascimento [...] depois precisamos do lado da justiça que tem o registo civil [...] são duas áreas fundamentais nos serviços públicos em Portugal [...] uma modernização e uma transformação digital impar [...] estão ambas a fazer um excelente trabalho!”	E2
	“A AMA tem contribuído de forma positiva para a concretização das ideias Simplex +, e a experiência do Ministério da Justiça nos processos de simplificação.”	E3
	“Aqui os grandes envolvidos são o IRN e a AMA, de facto eles terão ambos a sua cota parte sem desprimor dos restantes.”	E5

Destaque envolvidos na medida “Nascer Cidadão +”	“o Ministério da Saúde [...] foi um grande parceiro [...] a forma como nos ajudaram e como se disponibilizaram a abrir as portas de todos os hospitais e maternidades, ajudaram até nos privados [...] e disso nos sentimos muito gratificados [...] no contexto do Cartão do cidadão todas as outras participam automaticamente [...] o papel da Secretaria de Estado Adjunta para a Modernização Administração no contexto do Simplex [...] tem sido importantíssimo[...] com a Ministra da Presidência, continuado [...] a manter vivo um projeto que [...] tem tendência a parar no momento em que não exista um incentivo forte do poder político”	E6
	“todos tem o seu papel importante[...] a Segurança Social penso que talvez seja a [...] que as pessoas mais sentem como útil, mas todos os que venham a juntar-se e se conseguirmos ter uma maior amplitude tanto melhor é o ideal para rentabilizar a medida e o reforço também.”	E7
Rede de pontos focais que papeis desempenha na medida	“é um modelo de governo (<i>governance</i>) [...] existe uma reunião de pontos focais que na [...] maioria do ano funciona de 15 em 15 dias [...] é feito um acompanhamento do estado de implementação [...] o diálogo e a ponte com todos os organismos [...] do seu ministério ou área governativa [...] todos os representantes ministeriais ou os pontos focais do Simplex são membros dos gabinetes do governo [...] falam enquanto tutela com os vários organismos [...] quando é preciso intervir [...] esse ponto focal [...] tem [...] competência e capacidade para resolver [...] fundamental para [...] tornar ágil a resolução de problemas [...] como para intervir quando é necessário.”	E2
	“demonstra a articulação entre todos os Ministérios para implementação das medidas, sob coordenação da Presidência do Conselho de Ministros e respetivos membros do Governo, incluindo colaboração a diferentes níveis (local e regional) e outras entidades de outros setores, trabalhando ativamente na transformação positiva das medidas e [...] resposta aos problemas identificados [...] pelo cidadão a título individual, mas também a empresas. A rede [...] representa a interoperabilidade entre diferentes Ministérios que tem que existir para [...] dar resposta à modernização da administração pública”	E3
	“Permite monitorizar a implementação das Medidas ao longo do programa.”	E4
	“Nós criamos [...] com o apoio da saúde, da segurança social e da justiça um micro site que está no portal do cidadão, há uma brochura[...] nos hospitais “tenho uma criança” [...] este site só pode ser feito [...] com estes pontos focais [...] da saúde que está sempre a atualizar a informação [...] da segurança social que faz a mesma coisa e [...] justiça[...] este trio virado tem funcionado sempre [...] a tal <i>governance</i> que falava-mos do ponto de vista organizacional. Os projetos não se fazem sem as pessoas e a responsabilidade e a co-responsabilização é também uma cota parte importante do sucesso dos projetos.”	E6
	“eu penso que o próprio gabinete da Secretária de Estado da Justiça estará a assegurar essa ligação, claro que acabamos por ter sempre pontos focais, mas são informais [...] É importante que haja um contacto [...] a proximidade entre as pessoas facilita quando surgem alguns desafios e alguns obstáculos [...] a mais rapidamente tentar ultrapassa-los é essencial.”	E7
Diferença entre “Nascer Cidadão” e “Nascer Cidadão +”	“Nascer cidadão +” [...] faz o alargamento a toda a rede de assistência [...] que não estava prevista no Nascer cidadão que tinha um universo um pouco mais reduzido [...] e [...] a possibilidade de [...] poder logo fazer a requisição do cartão do cidadão para o recém-nascido.”	E2
	“Nascer cidadão+ [...] o bebé [...] é-lhe tirada uma foto [...] na maternidade e produzido o cartão nos dias seguintes, antigamente teria de ir loja do cidadão um mês depois fazer o cartão.”	E3
	“Nascer Cidadão” visa a obtenção do Assento de Nascimento da criança recém-nascida [...] “Nascer Cidadão +” permite obter o Cartão de Cidadão.”	E4

Diferença entre “Nascer Cidadão” e “Nascer Cidadão +”	“a diferença que encontro é a possibilidade de pedir logo o cartão de cidadão que na altura em que eu fui utilizador não era possível e tive de fazer mais uma deslocação por causa disso.”	E5
	“este projeto era só registo no hospital e [...] em 5 hospitais públicos... hoje temos [...] nascer cidadão com cartão de cidadão ...em 48 pontos do país por todas as maternidades públicas e em 7 hospitais privados.”	E6
	“A diferença é em termos de agregação de informação e de eficácia [...] quando arrancamos com o nascer cidadão estávamos em casa, era só o registo. Depois quando agregamos o cartão do cidadão apesar de ainda estarmos em casa mas [...] (dentro do IRN também há mini silos) [...] agregamos uma outra área [...] e foi muito importante. Agora é preciso juntar áreas que são externas [...] esse é o desafio, é tentar alargar um pouquinho mais o âmbito da medida.”	E7
Medida “Alteração da Morada uma só vez+”	“na plataforma da interoperabilidade da AP quando é feita uma alteração de morada para além de nós comunicarmos [...] no ciclo de vida do CC [...] passa a ser possível qualquer organismo público federar-se neste <i>loop</i> de entidades e ir consumir a morada do cidadão.[...] passámos a disponibilizar [...] a possibilidade do cidadão escolher [...] quais são os privados que quer notificar [...]introduzimos mais mecanismos de autenticação nomeadamente a chave móvel digital [...] o cidadão em meio <i>online</i> tem sempre que [...] colocar o CC num <i>smart reader</i> [...] porque tem de alterar a morada no chip.[...]. Pode fazer a alteração de morada presencialmente [...] numa loja do cidadão [...] num espaço do cidadão [...] num qualquer balcão do registo civil [...] Isso não mudou face ao que era.”	E2
Medida “Alteração da Morada uma só vez+”	“A alteração de morada de uma só vez +” permite, mediante consentimento, alteração simultânea da morada do cidadão no cartão do cidadão e em todas as entidades, evitando que se tenha de deslocar a todas para o fazer, acedendo à área do Cidadão, o cidadão permite a notificação a outras entidades públicas ou não.”	E3
	“Aquando do processo de alteração da morada [...] no Cartão de Cidadão, é dada a possibilidade de o cidadão comunicar a sua nova morada a outras entidades, entre elas: água, luz, gás e comunicações.”	E4
	“é um dos serviços que conheço [...] desde que há postos de atendimento/lojas do cidadão. [...] já permitia [...] a partir de um único ato realizar <i>online</i> efetivar a alteração da morada numa série de entidades, na altura já públicas, privadas [...] escolheria a quem quereria comunicar a nova morada [...] esta “Alteração de morada uma só vez+” pretende tirar partido [...] do sistema que faz a gestão do ciclo de vida do cartão de cidadão, uma das diferenças será a utilização dessa plataforma [...] poderá haver uma lista de entidades ligeiramente diferente [...] esta melhoria, eu vejo-a como uma melhoria incremental.”	E5
	“No caso da justiça [...] se [...] quiser alterar a morada em todos os sistemas da justiça posso fazê-lo presencialmente [...] através da plataforma de serviços da justiça [...] pedir a alteração da morada no contexto do cartão de cidadão e fazer <i>online</i> [...] foi [...] uma das medidas que implementamos com o novo cartão de cidadão [...] anteriormente [...]. Teria que se dirigir presencialmente!”	E6
	“Essa medida está muito pouco detalhada mesmo para nós [...] devíamos alargar o mais possível o âmbito dessa medida [...] cada vez menos o cidadão percebe que tenha já alterado perante uma entidade pública e que essa informação não seja disseminada para todos aqueles locais em que é útil que ela esteja [...] se conseguíssemos operacionalizar e automatizar esse processo [...] não só poupamos recursos humanos [...] como também facilitamos a vida ao cidadão porque é muito mais rápido [...] a morada no cartão do cidadão já hoje é nos termos da lei a residência da pessoa [...] deve refletir-se em todos os sistemas que for possível [...] é uma coisa simples, mas pode ter um impacto na vida das pessoas!”	E7

“Alteração da Morada uma só vez +” presencial/online	“tem havido um aumento do pedido <i>online</i> [...] só podemos fazer esta alteração de morada <i>online</i> a partir do momento em que os próprios chip permitiram reescrever a morada [...] por isso [...] os números não são ainda significativos [...] acredito que nos próximos anos [...] acabará por ficar quase exclusivamente [...] a criação da Chave móvel digital pela Agência da Modernização veio trazer aqui um incremento [...] grande [...] eu passo a ter <i>on time passport</i> no meu telemóvel [...] este avanço tecnológico...à disposição da administração pública teve aqui um papel [...] fundamental para que estas medidas [...] tenham maior significado junto do cidadão. Mas hoje em dia ainda vai muita gente à conservatória pedir a alteração da morada!”	E6
Contributo da medida “Alteração da Morada uma só vez +”	“benefício [...] para a AP porque torna mais rigorosa o registo das moradas dos cidadãos [...] tem impacto [...] nos custos [...] como [...] na qualidade do próprio serviço [...] benefício para o cidadão [...] porque existem condições técnicas de mudar a morada num único sítio [...] grande comodidade e [...] poupança [...] de dinheiro porque a pessoa evita deslocações e evita faltar ao trabalho”	E2
	“No caso da saúde permite ter moradas [...] mais atuais no [...] registo nacional de utente”	E3
	“Simplifica a tarefa do cidadão, evitando que tenha de se deslocar a cada uma das restantes entidades”	E4
	“A alteração da morada para além [...] da melhoria da experiência do cliente, da racionalização de custos, da redução de custos de contexto [...] tem aqui um carácter diferente [...] não ter a morada atualizada pode ser penalizador para mim [...] um esquecimento pode levar a grandes dores de cabeça [...] esta é uma medida facilitadora para que isso não aconteça.”	E5
	“Obviamente será a questão do <i>only once</i> [...] tem sido o grande mote para a modernização administrativa que é não pedir ao cidadão aquilo que a administração já tem, faz todo o sentido que [...] o cidadão se sinta confortável para ir a um determinado sítio da administração muda a morada e fazendo parte daquilo a que nos chamamos do círculo de confiança de alteração todas as [...] entidades aderentes poderem [...] ter essa mudança [...] está salvaguardada a questão da proteção de dados que é [...] fundamental e que os organismos não podem esquecer.”	E6
Contributo da medida “Alteração da Morada uma só vez +”	“simplificar a vida às pessoas e pode [...] simplificar a vida dos serviços se tivermos menos pessoas ao balcão [...] as alterações de morada [...] são feitas de forma desmaterializada no cartão de cidadão se com isso conseguimos reflexos para outras áreas de registo também de forma desmaterializada é uma vantagem mas essencialmente para o cidadão [...] ainda temos caminho para percorrer!”	E7
Destaque dos envolvidos “Alteração da Morada uma só vez +”	“Nenhum a destacar...acho que...só funciona quando todos os lados colaboram.”	E2
	“Mais uma vez o papel da AMA e do IRN.”	E3
	“todos os envolvidos terão obrigatoriamente de efetuar alterações nos seus sistemas de informação, de modo a suportar esta comunicação de morada.”	E4
	“a AMA na perspetiva em que são um agregador e que estabelecem e mantém estes protocolos com entidades públicas e privadas para melhorar a experiência do cidadão.”	E5
	“A Agência da Modernização Administrativa é o organismo que de facto tem tido maior responsabilidade e é o orquestrador, digamos assim, do ponto de vista transversal da administração sobre esta medida.”	E6
	“o Ministério da Justiça e o IRN são os organismos mais empenhados, apesar de termos também a colaboração com a modernização administrativa por causa do cartão do cidadão [...] mas para já, o papel do Ministério da Justiça é essencial para delimitar e para tentar estabelecer pontes para tornar esta medida mais bem-sucedida.”	E7
Rede de pontos focais significado “Alteração da Morada uma só vez+”	“Desconheço em pormenor [...] como principal atividade monitorizar a implementação das Medidas ao longo do programa e desencadear as atividades de relacionamento que sejam necessárias entre os diversos organismos envolvidos.”	E4

Diferença entre “Alteração da morada” e “Alteração da morada uma só vez +”	A “Alteração de morada”[...] poderia ser feito presencialmente, numa loja do cidadão, num espaço do cidadão, numa conservatória do registo civil [...] era propagada automaticamente nos principais organismos da AP [...] identificamos aqui 2/3 limitações [...] Um cidadão [...] tem de interagir com privados [...] o próprio desenho e do próprio serviço digital no portal cidadão [...] com a “Alteração da morada uma só vez +” [...] redesenhámos todo o serviço do ponto de vista de ecrãs, de legibilidade do ponto de vista de usabilidade [...] o processo de alteração de morada remoto obriga a colocar o CC num <i>smart reader</i> [...] mas o processo está muito mais ágil do que estava antigamente.”	E2
	“para além da utilização do sistema de ciclo de vida do cartão de cidadão que é uma opção tecnológica, a questão de “uma só vez+” remete para <i>only once</i> para aquilo que deveria ser estar mais embebido nos processos do Estado que é a capacidade de trocar informação entre si e de não obrigar o cidadão a fazê-lo [...] isso acontece no dia-a-dia e esperamos que venha a reduzir-se.”	E5
	“A alteração da morada era só mesmo [...] no cartão do cidadão... [...] agora [...] a grande mais valia é aglutinar outras alterações e outros atos que o cidadão teria de fazer perante a administração numa única vez só vez, ela é auto explicativa.”	E7
O prazo para realizar a “Alteração da morada uma só vez +”	“Depende da finalidade a que se destina [...] no cartão do cidadão não nos é dito grande coisa [...] no registo predial a alteração da morada [...] não é obrigatória. No registo automóvel é obrigatória[...] tem [...] uma finalidade de proteção de direitos [...] para efeitos de segurança rodoviária [...] 60 dias até é um prazo bastante alargado [...] se nós em ato contínuo conseguirmos alterar a mudança da morada no cartão de cidadão e no registo automóvel [...] temos aqui [...] um ganho de tempo muito grande.”	E7
Implementação da medida “Nascer Cidadão+”	“ é um projeto técnico típico de identificar as fontes de informação [...]. Depois [...] uma componente organizativa onde foi definido por que ordem é que entram as unidades de saúde [...] uma componente de comunicação [...] foi feito um conjunto de fichas informativas, de suportes de comunicação inclusivamente presenciais, cartazes que estão disponíveis [...] com a [...] colaboração da AMA [...] temos uma rubrica semanal na Antena1 chamada “minuto do cidadão” [...] onde essa medida [...] teve destaque [...] a comunicação é uma parte muito importante da implementação [...] foi feito.”	E2
	“Segundo a informação que está disponível, terá arrancado em 2016 [...] e terá sido alargado em 2017 para 50 unidades de saúde [...] os recursos [...] para prestar este serviço são mais ou menos os mesmos [...] e pode começar a não ser economicamente viável disponibilizar [...] em todas as unidades de saúde [...] é natural que haja aqui alguma agregação [...] e que o serviço seja um serviço partilhado”	E5
Implementação da medida “Nascer Cidadão+”	“neste momento o trabalho que temos é mais de monitorização[...] está em todo o lado [...] a implementação está feita! [...] agora é verificar como é que funciona e [...] no futuro acrescentar outro tipo de serviços que façam sentido para o bebé, e [...] será esse talvez o grande futuro do nascer cidadão+.”	E6
	O Nascer cidadão + está a ser implementado junto dos postos que já tinham Nascer cidadão, a ideia é alargar a sua competência, do lado do IRN não tem alterações muito significativas apesar de estarmos no motor da medida, mas o que está a ser implementado é através de contactos com os organismos tendo em vista explorar as potencialidades de interconexão da informação e de difusão da informação”	E7

Implementação da medida “Alteração da Morada uma só vez +”	“temos a alteração da morada totalmente concluída do ponto de vista de funcionalidades. O que não está concluído e está em curso [...] temos de sindicat entidades interessadas em aderir [...] ir bater à porta das várias associações, das telecomunicações, da energias, <i>utilitis</i> e de outros serviços [...] de interesse público para os nossos cidadãos para lhes dar a conhecer esta medida já concluída [...] fazer protocolos com eles [...] para [...] beneficiarem deste serviço [...] quando o cidadão vai alterar a [...] morada passa a aparecer lá estas entidades [...] Por este facto a medida ainda está em curso!”	E2
Implementação da medida “Alteração da Morada uma só vez +”	“Esta alteração de morada já tinha a possibilidade de ser feita <i>online</i> , para além de estar disponível nos postos de atendimento presencial [...] a implementação... na perspetiva do alargamento do número de entidades e na tal transformação tecnológica que para o cidadão acaba por não ser visível. Seriam esses dois aspetos, não sei exatamente em que ponto de execução é que está.”	E5
	“estamos na fase de concessão e de definição dos limites da medida [...] penso que irá ser implementada através da alteração da morada no cartão de cidadão que terá [...] interconexão com a base de dados dos veículos e com outras que eventualmente se consiga [...] estamos [...] dentro de casa [...] a partir do momento em que se defina as questões mais técnicas [...] pode ser implementada [...] rapidamente... não representa à partida um esforço [...] grande depois de articulação de posições entre entidades diferentes que é sempre um esforço adicional temos diferentes orientações, diferentes prioridades, e nem sempre conseguimos estar todos alinhados, mas aqui o alinhamento parece-me mais fácil.”	E7
Forma de realizar e prazo do protocolo para aderir à medida	No caso da medida “Alteração da morada uma só vez +”, o protocolo [...] é informar os deveres e obrigações de parte a parte [...] constará [...] que, a entidade beneficiária das moradas utiliza aquela morada [...] apenas para [...] atualização [...] que já constava na base de dados daquele cliente, constará [...] todos os pontos fundamentais, cada vez mais, da proteção de dados pessoais [...] aquela entidade só é notificada depois do cidadão explicita e proativamente indicar [...] garantir-se-á também que aquela entidade não pode, em caso algum, propagar e reenviar aquela morada para outra entidade [...] Trata-se de um serviço gratuito portanto não há condições de onerosidade para as entidades. Depois existe um termo de adesão técnico em que é explicitado [...] no protocolo [...] como a entidade privada pode receber essa informação [...] por RSS <i>feed</i> [...] alguma AP específica [...] algum serviço de interoperabilidade [...] consumido através da plataforma pública da interoperabilidade (iAP), a partir daí, essa entidade aderiu. [...] trata-se de um protocolo de adesão [...] de uma entidade pública ou privada a um sistema que é público, que já existe [...] feito com base vigente a 2 anos e que é renovado anualmente com um período de pré-denúncia atípico de 30 dias ou 60 dias.”	E2
Concretização da implementação da medida “Nascer Cidadão +”	“a medida foi concluída mas há [...] vagas de implementação [...] é provável que [...] no processo de monitorização se chegue à conclusão que se tem de melhorar [...] o que aliás é ótimo porque [...] o principio muito japonês de <i>Kaizan</i> de melhoria contínua deve-se aplicar a quem faz desenho de serviços públicos [...] se [...] incluir no scope de implementação as tarefas de monitorização e redesenho [...] continua em curso.”	E2
	“uma coisa é dar a medida como concluída fase aos objetivos que tinha, outra coisa é assumir que o que tinha de ser feito já está feito [...] É natural que venham a surgir medidas adicionais e que este seja um tema que venha continuar a ser tratado se bem que já chegamos a um ponto em que fazer muito mais possa não ser vantajoso.”	E5
Concretização da implementação da medida “Nascer Cidadão +”	“A disponibilização do serviço de cartão de cidadão nos balcões do nascer cidadão foi implementada de forma gradual, tendo-se iniciado em maio de 2016 e concluído em maio de 2017.”	E6
	“Ainda está em implementação!”	E7

Concretização da implementação da medida “Alteração da Morada uma só vez +”	“ a medida ainda está em curso!”	E2
	“A medida já se encontra implementada, terá o cidadão que criar a conta para aceder ao portal do cidadão e associar o cartão do cidadão à área do cidadão seguindo os passos necessários para proceder com a “Alteração de morada de uma só vez+”.”	E3
	“podemos sempre acrescentar mais prestadores a este serviço, e será natural que venha haver depois adesões de outros serviços no futuro, se bem que isso não deveria ser considerado que a medida não está implementada, porque é algo que vai acontecer de forma dinâmica, direta de quem está a gerir estas medidas.”	E5
	“Não está concluída, de todo! Mas penso que não há nenhuma entropia, está no seu normal desenvolvimento.”	E7
Esclarecimentos considerados relevantes pelo entrevistado	“Se os governos e administrações nacionais se limitam a olhar para a interoperabilidade dentro das fronteiras, os cidadãos nacionais e estrangeiros serão confrontados com obstáculos administrativos quando circularem dentro do espaço da União.[...] As barreiras físicas serão substituídas por barreiras virtuais [...].realçar, a importância de apostar em medidas estruturais, investindo apenas no desenvolvimento de serviços pontuais [...] e não na harmonização de meios, equipamentos, formatos, representação da informação significado dos termos utilizados, ver-nos-emos confrontados com as mesmas barreiras a cada novo serviço que se queira desenvolver.”	E1
	“há muitos [...] exemplos de que o cidadão e as empresas beneficiam muito se as entidades públicas e também privadas fizerem troca de dados e serviços [...] É evidente que o Estado já tem na sua posse muita informação que não deveria estar permanentemente a pedir ao cidadão e muita coisa tem sido feita[...] O “Nascer cidadão +” e a “Alteração de morada uma só vez +” são por excelência serviços interoperáveis. São bons exemplos que de facto, não é preciso às vezes muita ciência do ponto de vista técnico e de engenharia para montar estes serviços, basta [...] um entendimento organizacional entre as entidades para que estes serviços sejam feitos [...] acho que [...] a principal bandeira de facto de um Estado moderno, de serviços públicos modernos, são os serviços interoperáveis!”	E2
	“Pensando na interoperabilidade e a gestão da mudança que lhe está associada [...] toda esta ligação [...] entre aquilo que é a atividade do negócio da administração e aquilo que são os sistemas de informação que suportam essa atividade tem de haver um grande alinhamento e hoje em dia na generalidade dos serviços não há esta informação [...] não conseguimos [...] perceber que aplicações ou que tecnologia suporta determinado serviço ao cidadão [...] nem conseguimos saber quem no Estado intervém num determinado processo [...] todo este alinhamento e toda esta informação de alto nível deveria estar completamente clara, transparente, representada para que todos pudessem aceder, até porque com o dinamismo que os sistemas têm com a distribuição de responsabilidade também a ser feita de forma dinâmica este instrumento é fundamental para tomar decisões [...] Do ponto de vista dos sistemas de informação [...] a própria AMA nos pedidos de parecer prévio que dá sobre aquisições no âmbito dos sistemas e tecnologias de informação [...] tem vindo a pedir que seja comunicada a arquitetura do sistema [...] mas ainda não existe uma materialização que permita que toda esta informação sobre o alinhamento dos processos, dos sistemas e das entidades e os papéis se faça.”	E5

Esclarecimentos considerados relevantes pelo entrevistado	<p>“o facto de no passado nós termos tido muita dificuldade em desmaterializar e em partilhar tinha a ver com uma questão [...] que é não misturar bases de dados. [...] o artigo 35 da Constituição, proíbe a existência de ficheiros únicos com a identificação do cidadão, a interoperabilidade para nós e para o avanço da modernização administrativa e tudo que está ligado aos serviços <i>online</i> só foi possível porque se criou a plataforma de interoperabilidade [...] a informação está onde tem de estar, quem é dona dela toma conta dela, e só interage [...] em tempo real no caso do cartão de cidadão quando ela é necessária [...] salvaguardamos os interesses da privacidade do cidadão, a não existência de plataformas únicas e a possibilidade de continuar a interoperar quer dentro quer fora do país [...] a coisa mais importante associada a tudo o que se está a fazer é [...] esta componente [...] da cultura da interoperabilidade [...] ainda tem trabalho para ser feito [...] a tecnologia, a semântica, a organização [...] podem ajudar, porque quando se faz um <i>Web server</i> na prática faz-se uma vez para ser reutilizado várias vezes, as plataformas de interoperabilidade são por isso locais depositários onde eu tenho conjuntos de dados que são usados hoje por mim, amanhã por outra entidade e é esta cultura da partilha que eu acho que é fascinante e que é muito gratificante [...] uma pessoa como eu que vai fazer exatamente 40 anos, que entrou para a administração pública, que sempre sonhou em fazer e ajudar a construir uma administração pública diferente [...] que bom hoje poder estar a dizer [...] algo que sonhamos alguns de nós há muitos anos e que hoje é uma verdade, e é uma realidade!”</p>	E6
	<p>“tem sido importante nestas medidas Simplex a participação [...] dos cidadãos e dos parceiros e das entidades que mais lidam com estas medidas porque muitas destas medidas resultaram de sugestões e de seções até de interação de seções do Simplex que a Presidência do Conselho de Ministros promoveu e acaba por se chegar a resultados [...] esta questão da alteração da morada [...] é uma coisa quase óbvia mas foi preciso alguém dizer para se consagrar no plano de simplificação e estarmos a trabalhar nela [...] gostaria de ressaltar [...] a importância [...] da participação dos cidadãos, da sociedade civil até da academia nas sugestões e na análise destas matérias para depois nos ajudar a sugerir mais ideias.”</p>	E7

Anexo V – Questionário

Questionário aplicado no estudo

Este questionário destina-se exclusivamente para efeitos de investigação académica sobre a interoperabilidade organizacional em Portugal, no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Administração Pública.

Este questionário necessita de cerca de 10 minutos do seu precioso tempo e será uma peça importantíssima para este estudo, sem o qual não se poderá concretizar.

As respostas são confidenciais e a identificação dos inquiridos será mantida sob reserva total.

***Obrigatório**

1.

Género: *

Marcar apenas uma oval.

☐ F

☐ M

2.

Idade:

3.

Habilitações (maior grau concluído) *

Marcar apenas uma oval.

☐ 9º Ano

☐ 12º Ano

☐ Licenciatura

☐ Mestrado

☐ Doutoramento

☐ Outra: _____

4.

Categoria profissional: *

Marcar apenas uma oval.

☐ Assistente Técnico

☐ Técnico Superior

☐ Dirigente Intermédio

☐ Dirigente Superior

☐ Outra: _____

5. **Identificação do serviço/departamento: ***

Na próxima questão, seleccione apenas uma opção. Se participa nos dois projetos preencha um questionário por projeto.

6. **No âmbito das suas funções normais faz parte o tratamento de processos relacionados com: ***

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Cartão de cidadão (Nascer cidadão)
- ☐ Cartão de cidadão (Alteração da morada)

Na próxima questão, seleccione quantas opções, quantas se apliquem à sua participação no projeto em causa.

7. **Qual o tipo de participação que tem no projeto? ***

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Coordenação/Gestão do projeto
- ☐ Execução técnica
- ☐ Outra: _____

8. **Como define a sua colaboração no projecto? ***

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Colaboração permanente
- ☐ Colaboração pontual

Visão interorganizacional

Escala: 0 - Não sabe/Não responde; 1 - Discordo em absoluto; 2 - Discordo; 3 - Discordo um pouco; 4 - Concordo um pouco; 5 - Concordo; 6 - Concordo em absoluto

9. **A direção da organização estimula a partilha de sistemas de informação com outras entidades. ***

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Não sabe/Não responde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo em absoluto

10. **Há recursos humanos, materiais e informacionais partilhados com outras entidades. ***
Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Não sabe/Não responde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo em absoluto

11. **Há objetivos partilhados com outras entidades. ***
Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Não sabe/Não responde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo em absoluto

Partilha de dados

Escala: 0 - Não sabe/Não responde; 1 - Discordo em absoluto; 2 - Discordo; 3 - Discordo um pouco; 4 - Concordo um pouco; 5 - Concordo; 6 - Concordo em absoluto

12. **A entidade onde trabalho recebe dados de outras entidades de forma automática. ***
Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Não sabe/Não responde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo em absoluto

13. **A troca de dados usa a plataforma de interoperabilidade (PPA) da Agência da Modernização Administrativa (AMA). ***
Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Não sabe/Não responde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo em absoluto

14. **Há outros métodos usados na troca de dados com outras entidades como o papel e o telefone. ***
Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Não sabe/Não responde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo em absoluto

15. **A entidade onde trabalho fornece dados a outras entidades de forma automática. ***
Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Não sabe/Não responde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo em absoluto

16. **Na recolha, consulta e actualização de dados em formato digital existe reutilização dos dados. ***
Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Não sabe/Não responde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo em absoluto

17. **A entidade troca dados frequentemente com outras entidades. ***
Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Não sabe/Não responde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo em absoluto

18. **Há outros métodos usados na troca de dados com outras entidades como o e-mail e a Internet. ***
Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Não sabe/Não responde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo em absoluto

Orientação para o utilizador

Escala: 0 - Não sabe/Não responde; 1 - Discordo em absoluto; 2 - Discordo; 3 - Discordo um pouco; 4 - Concordo um pouco; 5 - Concordo; 6 - Concordo em absoluto

19. **Os trabalhadores recebem formação para prestar apoio aos cidadãos. ***
Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Não sabe/Não responde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo em absoluto

20. **As reclamações dos cidadãos são muito importantes para a entidade. ***
Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Não sabe/Não responde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo em absoluto

21. **Os trabalhadores estão focados na resolução de problemas concretos do quotidiano dos cidadãos. ***

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Não sabe/Não responde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo em absoluto

22. **As reclamações dos cidadãos ajudam a melhorar a qualidade do serviço prestado pela entidade. ***

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Não sabe/Não responde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo em absoluto

23. **Os trabalhadores recebem formação relacionada com a orientação para a satisfação das necessidades dos cidadãos. ***

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Não sabe/Não responde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo em absoluto

24. **As sugestões dos cidadãos são muito importantes para a entidade. ***

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Não sabe/Não responde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo em absoluto

Orientação para a colaboração

Escala: 0 - Não sabe/Não responde; 1 - Discordo em absoluto; 2 - Discordo; 3 - Discordo um pouco; 4 - Concordo um pouco; 5 - Concordo; 6 - Concordo em absoluto

25. **Existem encontros periódicos com responsáveis ou trabalhadores das entidades públicas com as quais se relaciona. ***

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Não sabe/Não responde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo em absoluto

26. **Os trabalhadores recebem formação relacionada com áreas de partilha de recursos. ***

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Não sabe/Não responde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo em absoluto

27. **A colaboração é entendida como estimulante para o serviço prestado. ***
Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Não sabe/Não responde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo em absoluto

28. **Há troca de trabalhadores envolvidos em atividades relacionadas com outras entidades. ***
Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Não sabe/Não responde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo em absoluto

29. **Existem protocolos de colaboração entre as entidades do projeto. ***
Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Não sabe/Não responde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo em absoluto

30. **Existe confiança nas entidades parceiras. ***
Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Não sabe/Não responde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo em absoluto

31. **A comunicação com as entidades parceiras é aberta e transparente. ***
Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Não sabe/Não responde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo em absoluto

32. **A colaboração é entendida como melhoria do desenvolvimento do serviço. ***
Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Não sabe/Não responde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo em absoluto

Anexo VI – Exploração das relações de dependência

Exploração das relações de dependência

Tabela 7 - Género * Habilitações académicas.

			Habilitações académicas			Total
			Ensino básico	Ensino secundário	Ensino superior	
Género:	Feminino	n	3	108	69	180
		n esperado	4,5	100,6	74,9	180,0
		% no Género:	1,7%	60,0%	38,3%	100,0%
	Masculino	n	3	25	30	58
		n esperado	1,5	32,4	24,1	58,0
		% no Género:	5,2%	43,1%	51,7%	100,0%
Total		n	6	133	99	238
		n esperado	6,0	133,0	99,0	238,0
		% no Género:	2,5%	55,9%	41,6%	100,0%

Tabela 8 - Teste Qui-Quadrado - género * habilitações académicas.

	Valor	df	Significado assintótico (2 lados)
Qui-Quadrado de Pearson	6.270 ^a	2	0,043
Razão de verossimilhança	6,003	2	0,050
Associação linear por linear	1,480	1	0,224
Nº de casos válidos	238		

a. 2 células (33,3%) esperavam contar menos de 5. A contagem mínima esperada é 1,46.

Tabela 9 - Medidas de simetria - género * habilitações académicas.

		Valor	Significância aproximada
Nominal por Nominal	Phi	0,162	0,043
	V de Cramer's	0,162	0,043
Nº de Casos Válidos		238	

Tabela 10 - Habilitações académicas * Categoria profissional.

			Categoria profissional:								Total
			Assistente técnico	Técnico superior	Dirigente intermédio	Dirigente superior	Assistente Operacional	Escriturário	Oficial dos registos e do notariado	Outras	
Habilitações académicas	Ensino básico	n	3	1	0	0	1	1	0	0	6
		n esperado	3,2	0,8	0,4	0,1	0,2	0,2	0,9	0,3	6,0
		% nas Habilitações académicas	50,0%	16,7%	0,0%	0,0%	16,7%	16,7%	0,0%	0,0%	100,0%
	Ensino secundário	n	90	2	2	0	7	5	23	4	133
		n esperado	71,0	17,3	7,8	2,8	4,5	3,9	19,6	6,1	133,0
		% nas Habilitações académicas	67,7%	1,5%	1,5%	0,0%	5,3%	3,8%	17,3%	3,0%	100,0%
	Ensino superior	n	34	28	12	5	0	1	12	7	99
		n esperado	52,8	12,9	5,8	2,1	3,3	2,9	14,6	4,6	99,0
		% nas Habilitações académicas	34,3%	28,3%	12,1%	5,1%	0,0%	1,0%	12,1%	7,1%	100,0%
Total		n	127	31	14	5	8	7	35	11	238
		n esperado	127,0	31,0	14,0	5,0	8,0	7,0	35,0	11,0	238,0
		% nas Habilitações académicas	53,4%	13,0%	5,9%	2,1%	3,4%	2,9%	14,7%	4,6%	100,0%

Tabela 11 - Teste Qui-Quadrado - Habilitações * Categoria.

	Valor	df	Significado assintótico (2 lados)
Qui-Quadrado de Pearson	78.963 ^a	14	0,000
Razão de verossimilhança	86,944	14	0,000
Associação linear por linear	0,585	1	0,444
Nº de casos válidos	238		

a. 15 células (62,5%) esperavam contar menos de 5. A contagem mínima esperada é 0,13.

Tabela 12 - Medidas de simetria - Habilitações * Categoria.

		Valor	Significância aproximada
Nominal por Nominal	Phi	0,576	0,000
	V de Cramer's	0,407	0,000
Nº de Casos Válidos		238	

Tabela 13 - Habilitações académicas * Tipo de participação.

			Qual o tipo de participação que tem no projeto?				Total
			Coordenação/Gestão do projeto	Execução técnica	Mediador de atendimento digital	Outra	
Habilitações académicas	Ensino básico	n	2	4	0	0	6
		n esperado	0,5	4,8	0,3	0,3	6,0
		% nas Habilitações académicas	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	100,0%
	Ensino secundário	n	2	115	11	5	133
		n esperado	11,2	107,3	7,3	7,3	133,0
		% nas Habilitações académicas	1,5%	86,5%	8,3%	3,8%	100,0%
	Ensino superior	n	16	73	2	8	99
		n esperado	8,3	79,9	5,4	5,4	99,0
		% nas Habilitações académicas	16,2%	73,7%	2,0%	8,1%	100,0%
Total		n	20	192	13	13	238
		n esperado	20,0	192,0	13,0	13,0	238,0
		% nas Habilitações académicas	8,4%	80,7%	5,5%	5,5%	100,0%

Tabela 14 - Teste Qui-Quadrado - habilitações académicas * tipo participação.

	Valor	df	Significado assintótico (2 lados)
Qui-Quadrado de Pearson	27.025 ^a	6	0,000
Razão de verossimilhança	28,540	6	0,000
Associação linear por linear	0,485	1	0,486
Nº de casos válidos	238		

a. 4 células (33,3%) esperavam contar menos de 5. A contagem mínima esperada é 0,33.

Tabela 15 - Medidas de simetria - habilitações académicas * tipo de participação.

		Valor	Significância aproximada
Nominal por Nominal	Phi	0,337	0,000
	V de Cramer's	0,238	0,000
Nº de Casos Válidos		238	

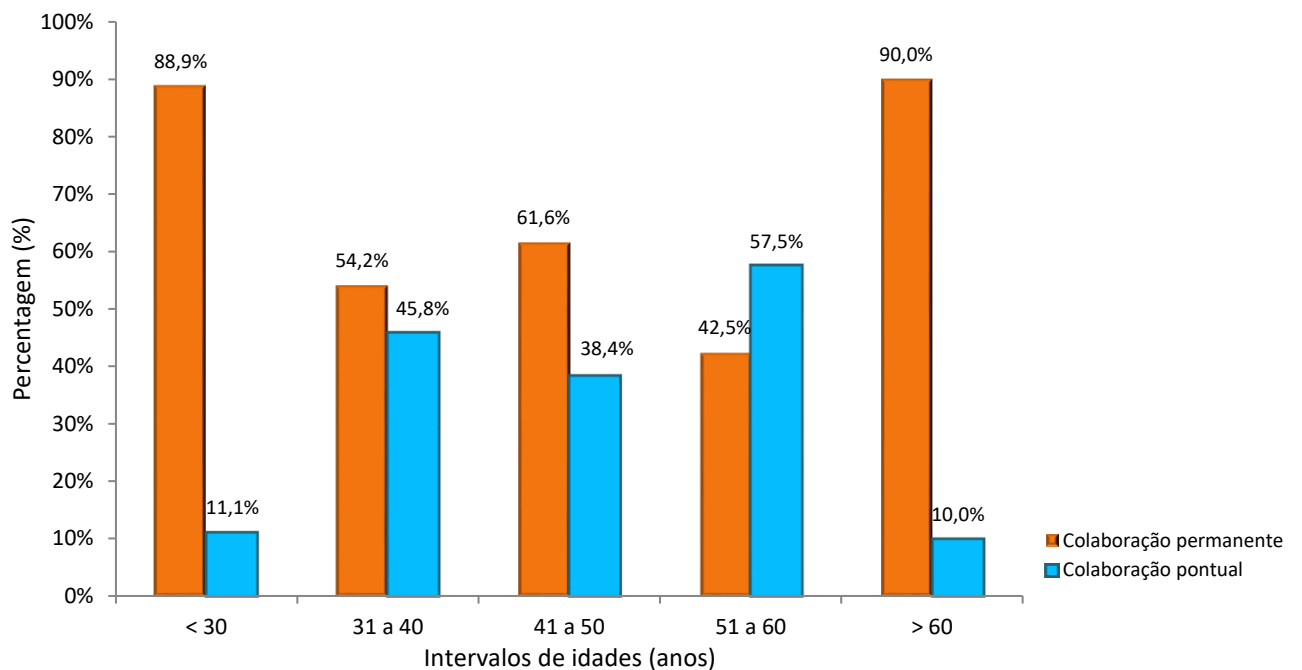


Gráfico 13 – Faixa etária e tipo de colaboração nas medidas estudadas.

Tabela 16 - Teste Qui-Quadrado - Faixa etária * Colaboração.

	Valor	df	Significado assintótico (2 lados)
Qui-Quadrado de Pearson	12,450 ^a	4	0,014
Razão de verossimilhança	13,820	4	0,008
Associação linear por linear	0,304	1	0,581
Nº de casos válidos	193		

a. 2 células (20%) esperavam contar menos de 5. A contagem mínima esperada é 3,73.

Tabela 17 - Medidas de simetria - Faixa etária * Tipo de colaboração.

		Valor	Significância aproximada
Nominal por Nominal	Phi	0,254	0,014
	V de Cramer's	0,254	0,014
Nº de Casos Válidos		193	

**Anexo VII – Método das componentes principais
do questionário original**

Tabela 18 - Grau de consistência interna do questionário.

Estatísticas de confiabilidade	
<i>Alpha Cronbach's</i>	Nº de variáveis
0,963	24

Tabela 19 - Medida de adequação da amostragem (KMO) e teste de esfericidade de Barlett do questionário.

Medida de Adequação da Amostragem		0,870
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado Aproximado	1379,285
	df	276
	Sig.	0,000

Tabela 20 - Método das componentes principais.

	Componentes		
	1	2	3
A entidade onde trabalho fornece dados a outras entidades de forma automática.	0,881		
A entidade troca dados frequentemente com outras entidades.	0,853		
Há objetivos partilhados com outras entidades.	0,823		
Na recolha, consulta e actualização de dados em formato digital existe reutilização dos dados.	0,804		
A entidade onde trabalho recebe dados de outras entidades de forma automática.	0,778		
Há recursos humanos, materiais e informacionais partilhados com outras entidades.	0,755		
A troca de dados usa a plataforma de interoperabilidade (iPA) da Agência da Modernização Administrativa (AMA).	0,724		
Há outros métodos usados na troca de dados com outras entidades como o e-mail e a Internet.	0,710		
Há outros métodos usados na troca de dados com outras entidades como o papel e o telefone.	0,664		
A direção da organização estimula a partilha de sistemas de informação com outras entidades.	0,548		
Existem protocolos de colaboração entre as entidades do projeto.	0,460		
A colaboração é entendida como melhoria do desenvolvimento do serviço.		0,788	
As reclamações dos cidadãos ajudam a melhorar a qualidade do serviço prestado pela entidade.		0,740	
Os trabalhadores estão focados na resolução de problemas concretos do quotidiano dos cidadãos.		0,728	
As reclamações dos cidadãos são muito importantes para a entidade.		0,707	
As sugestões dos cidadãos são muito importantes para a entidade.		0,703	
A comunicação com as entidades parceiras é aberta e transparente.		0,670	
Existe confiança nas entidades parceiras.		0,594	
Os trabalhadores recebem formação relacionada com áreas de partilha de recursos.			0,862
Os trabalhadores recebem formação relacionada com a orientação para a satisfação das necessidades dos cidadãos.			0,821
Os trabalhadores recebem formação para prestar apoio aos cidadãos.			0,793
Há troca de trabalhadores envolvidos em atividades relacionadas com outras entidades.			0,696
A colaboração é entendida como estimulante para o serviço prestado.			0,506
Existem encontros periódicos com responsáveis ou trabalhadores das entidades públicas com as quais se relaciona.			0,415

Método de Extração: Análise de Componentes Principais. Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser.

a. A Rotação convergiu em 6 interações.

**Anexo VIII – Grau de consistência interna e Medida de Adequação
após exclusão de variável do questionário original**

Tabela 21 - Grau de consistência interna.

Estatísticas de confiabilidade	
<i>Alpha Cronbach's</i>	Nº de variáveis
0,961	23

Tabela 22 - Medida de Adequação da Amostragem (KMO) e Teste de esfericidade de Bartlett.

Medida de Adequação da Amostragem		0,865
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado Aproximado	1310,598
	df	253
	Sig.	0,000

Anexo IX – Dimensões apuradas com os novos fatores

Tabela 23 - Fator 1 - Partilha.

N	Questões	Casos					
		Válidos		Omissos		Total	
		N	%	N	%	N	%
9	A direção da organização estimula a partilha de sistemas de informação com outras entidades.	72	30,3	166	69,7	238	100
10	Há recursos humanos, materiais e informacionais partilhados com outras entidades.	72	30,3	166	69,7	238	100
11	Há objetivos partilhados com outras entidades.	72	30,3	166	69,7	238	100
12	A entidade onde trabalho recebe dados de outras entidades de forma automática.	72	30,3	166	69,7	238	100
13	A troca de dados usa a plataforma de interoperabilidade (iPA) da Agência da Modernização Administrativa (AMA).	72	30,3	166	69,7	238	100
14	Há outros métodos usados na troca de dados com outras entidades como o papel e o telefone.	72	30,3	166	69,7	238	100
15	A entidade onde trabalho fornece dados a outras entidades de forma automática.	72	30,3	166	69,7	238	100
16	Na recolha, consulta e actualização de dados em formato digital existe reutilização dos dados.	72	30,3	166	69,7	238	100
17	A entidade troca dados frequentemente com outras entidades.	72	30,3	166	69,7	238	100
18	Há outros métodos usados na troca de dados com outras entidades como o e-mail e a Internet.	72	30,3	166	69,7	238	100
29	Existem protocolos de colaboração entre as entidades do projeto.	72	30,3	166	69,7	238	100

Tabela 24 - Grau de consistência interna do Fator 1.

Estatísticas de confiabilidade

<i>Alpha Cronbach's</i>	Nº de variáveis
0,951	11

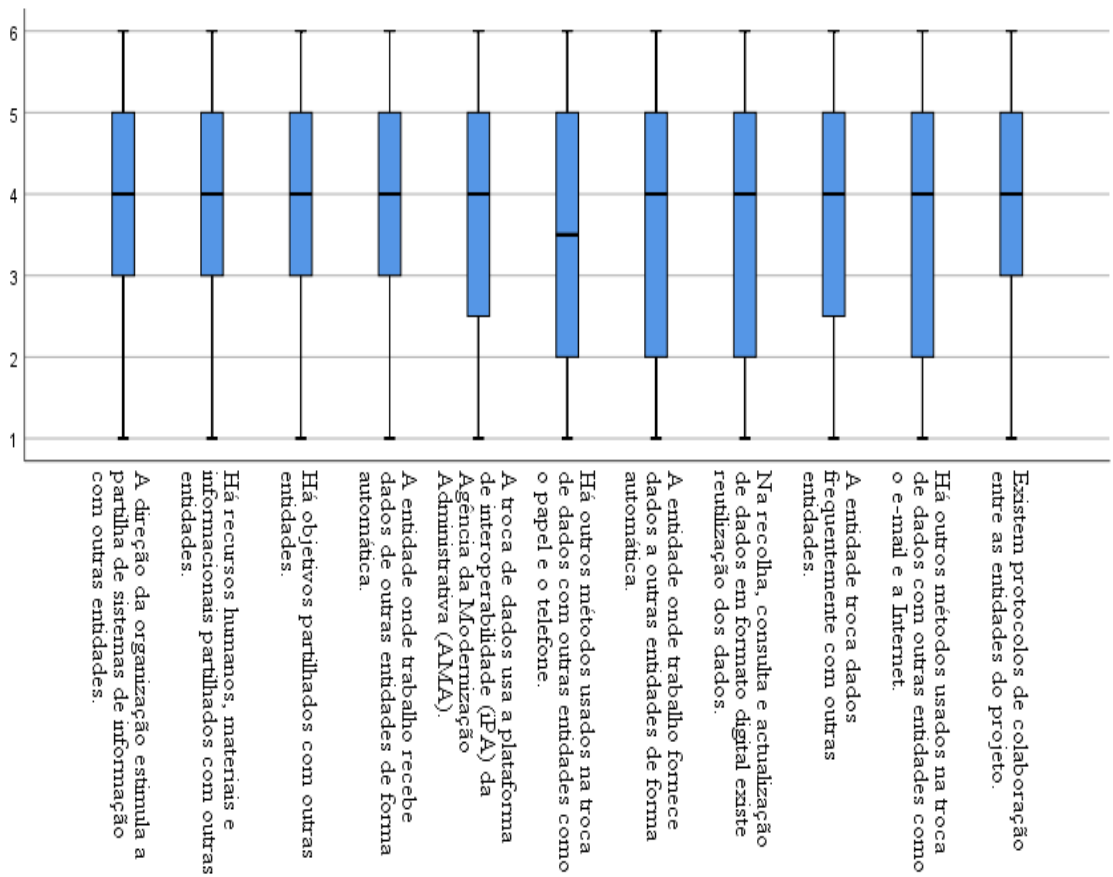


Gráfico 14 - Boxplot Fator 1 com as variáveis - Partilha.

Tabela 25 - Fator 2 - Orientação para o Serviço decorrente da interoperabilidade organizacional.

N	Questões	Casos					
		Válidos		Omissos		Total	
		N	%	N	%	N	%
24	As reclamações dos cidadãos são muito importantes para a entidade.	165	69,3	73	30,7	238	100
21	Os trabalhadores estão focados na resolução de problemas concretos do cotidiano dos cidadãos.	165	69,3	73	30,7	238	100
22	As reclamações dos cidadãos ajudam a melhorar a qualidade do serviço prestado pela entidade.	165	69,3	73	30,7	238	100
20	As sugestões dos cidadãos são muito importantes para a entidade.	165	69,3	73	30,7	238	100
30	Existe confiança nas entidades parceiras.	165	69,3	73	30,7	238	100
31	A comunicação com as entidades parceiras é aberta e transparente.	165	69,3	73	30,7	238	100
32	A colaboração é entendida como melhoria do desenvolvimento do serviço.	165	69,3	73	30,7	238	100

Tabela 26 - Grau de consistência interna do Fator 2.

Estatísticas de confiabilidade

<i>Alpha Cronbach's</i>	Nº de variáveis
0,884	7

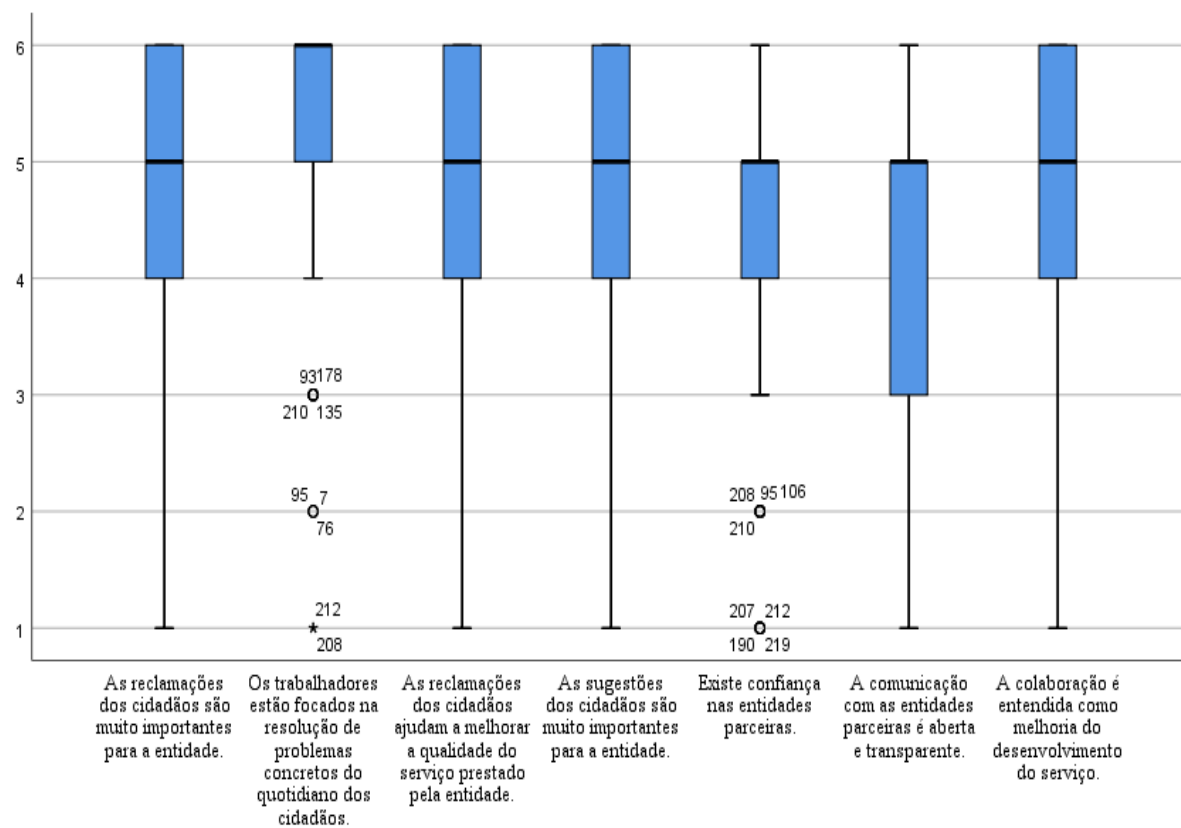


Gráfico 15 - Boxplot Fator 2 com as variáveis - Orientação para o Serviço decorrente da interoperabilidade organizacional.

Tabela 27 - Fator 3 - Política de Recursos Humanos - Desenvolvimento de competências dos RH para a interoperabilidade organizacional.

N	Questões	Casos					
		Válidos		Omissos		Total	
		N	%	N	Percent	N	Percent
19	Os trabalhadores recebem formação para prestar apoio aos cidadãos.	115	48,3	123	51,7	238	100
23	Os trabalhadores recebem formação relacionada com a orientação para a satisfação das necessidades dos cidadãos.	115	48,3	123	51,7	238	100
25	Existem encontros periódicos com responsáveis ou trabalhadores das entidades públicas com as quais se relaciona.	115	48,3	123	51,7	238	100
26	Os trabalhadores recebem formação relacionada com áreas de partilha de recursos.	115	48,3	123	51,7	238	100
28	Há troca de trabalhadores envolvidos em atividades relacionadas com outras entidades.	115	48,3	123	51,7	238	100

Tabela 28 - Grau de consistência interna do Fator 3.

Estatísticas de confiabilidade

<i>Alpha Cronbach's</i>	Nº de variáveis
0,878	5

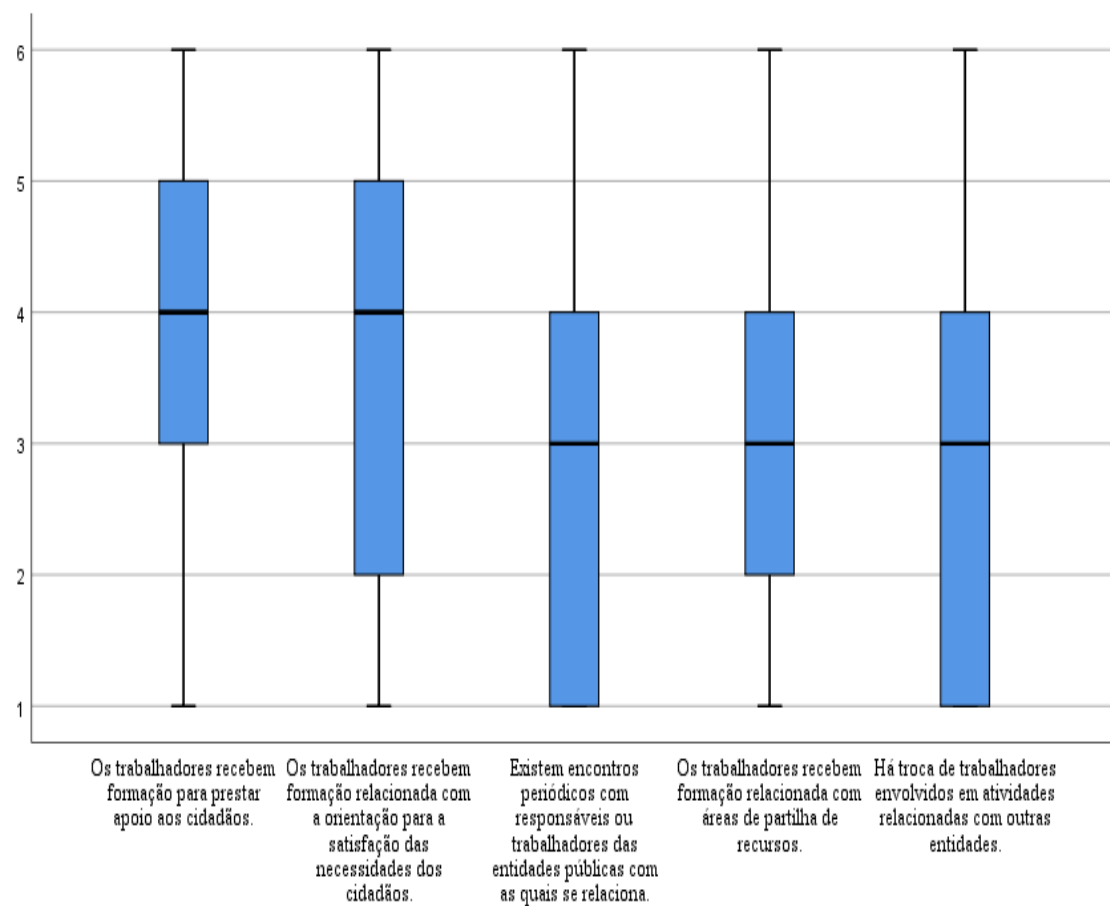


Gráfico 16 - Boxplot Fator 3 com as variáveis - Política de Recursos Humanos - Desenvolvimento de competências dos RH para a interoperabilidade organizacional.

Anexo X – Dados estatísticos dos casos omissos

Tabela 29 - Dados estatísticos.

Nº	Questões	Nº respostas válidas	Nº NS/NR	% NS/NR	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
9	A direção da organização estimula a partilha de sistemas de informação com outras entidades.	173	65	27%	4,02	4,00	5	1,416
10	Há recursos humanos, materiais e informacionais partilhados com outras entidades.	168	70	29%	3,71	4,00	5	1,594
11	Há objetivos partilhados com outras entidades.	149	89	37%	3,81	4,00	4	1,563
12	A entidade onde trabalho recebe dados de outras entidades de forma automática.	174	64	27%	3,90	4,00	5	1,513
13	A troca de dados usa a plataforma de interoperabilidade (iPA) da Agência da Modernização Administrativa (AMA).	130	108	45%	3,73	4,00	5	1,660
14	Há outros métodos usados na troca de dados com outras entidades como o papel e o telefone.	179	59	25%	3,68	4,00	5	1,595
15	A entidade onde trabalho fornece dados a outras entidades de forma automática.	152	86	36%	3,93	4,00	5	1,662
16	Na recolha, consulta e actualização de dados em formato digital existe reutilização dos dados.	141	97	41%	3,71	4,00	5	1,619
17	A entidade troca dados frequentemente com outras entidades.	150	88	37%	3,85	4,00	5	1,637
18	Há outros métodos usados na troca de dados com outras entidades como o e-mail e a Internet.	170	68	29%	3,96	4,00	5	1,678
19	Os trabalhadores recebem formação para prestar apoio aos cidadãos.	219	19	8%	4,29	5,00	6	1,624
20	As reclamações dos cidadãos são muito importantes para a entidade.	226	12	5%	4,81	5,00	5 ^a	1,197
21	Os trabalhadores estão focados na resolução de problemas concretos do quotidiano dos cidadãos.	234	4	2%	5,18	5,50	6	1,085
22	As reclamações dos cidadãos ajudam a melhorar a qualidade do serviço prestado pela entidade.	224	14	6%	4,56	5,00	5	1,287
23	Os trabalhadores recebem formação relacionada com a orientação para a satisfação das necessidades dos cidadãos.	220	18	8%	3,95	4,00	5	1,590
24	As sugestões dos cidadãos são muito importantes para a entidade.	226	12	5%	4,78	5,00	6	1,269
25	Existem encontros periódicos com responsáveis ou trabalhadores das entidades públicas com as quais se relaciona.	152	86	36%	2,66	2,00	1	1,461
26	Os trabalhadores recebem formação relacionada com áreas de partilha de recursos.	171	67	28%	3,18	3,00	1	1,610
28	Há troca de trabalhadores envolvidos em atividades relacionadas com outras entidades.	137	101	42%	2,71	3,00	1	1,520
29	Existem protocolos de colaboração entre as entidades do projeto.	167	71	30%	3,99	4,00	5	1,499
30	Existe confiança nas entidades parceiras.	194	44	18%	4,44	5,00	5	1,384
31	A comunicação com as entidades parceiras é aberta e transparente.	173	65	27%	4,24	5,00	5	1,355
32	A colaboração é entendida como melhoria do desenvolvimento do serviço.	200	38	16%	4,71	5,00	5	1,222

a. Existem múltiplas modas. O menor valor é mostrado. NR/NR = Não sabe/Não responde

Tabela 30 - Teste Qui-Quadrado - A direção da organização estimula a partilha de sistemas de informação com outras entidades * Habilitações académicas.

	Valor	df	Significado assintótico (2 lados)
Qui-Quadrado de Pearson	26.958 ^a	12	0,008
Razão de verossimilhança	28,990	12	0,004
Associação linear por linear	4,365	1	0,037
Nº de casos válidos	238		

a. 7 céculas (33,3%) esperavam contar menos de 5. A contagem mínima esperada é de 0,33.

Tabela 31 - Teste Qui-Quadrado - Há recursos humanos, materiais e informacionais partilhados com outras entidades * Habilitações académicas.

	Valor	df	Significado assintótico (2 lados)
Qui-Quadrado de Pearson	23.646 ^a	12	0,023
Razão de verossimilhança	25,133	12	0,014
Associação linear por linear	8,172	1	0,004
Nº de casos válidos	238		

a. 7 céculas (33,3%) esperavam contar menos de 5. A contagem mínima esperada é de 0,50.

Tabela 32 - Teste Qui-Quadrado - Na recolha, consulta e actualização de dados em formato digital existe reutilização dos dados * Habilitações académicas.

	Valor	df	Significado assintótico (2 lados)
Qui-Quadrado de Pearson	25.766 ^a	12	0,012
Razão de verossimilhança	20,115	12	0,065
Associação linear por linear	0,337	1	0,561
Nº de casos válidos	238		

a. 7 céculas (33,3%) esperavam contar menos de 5. A contagem mínima esperada é de 0,45.

Tabela 33 - Teste Qui-Quadrado - A entidade troca dados frequentemente com outras entidades * Habilitações académicas.

	Valor	df	Significado assintótico (2 lados)
Qui-Quadrado de Pearson	26.590 ^a	12	0,009
Razão de verossimilhança	23,626	12	0,023
Associação linear por linear	0,121	1	0,728
Nº de casos válidos	238		

a. 7 céculas (33,3%) esperavam contar menos de 5. A contagem mínima esperada é de 0,40.

Tabela 34 - Teste Qui-Quadrado - A direção da organização estimula a partilha de sistemas de informação com outras entidades * Categoria profissional.

	Valor	df	Significado assintótico (2 lados)
Qui-Quadrado de Pearson	63,712 ^a	42	0,017
Razão de verossimilhança	68,743	42	0,006
Associação linear por linear	1,576	1	0,209
Nº de casos válidos	238		

a. 43 células (76,8%) esperavam contar menos de 5. A contagem mínima esperada é de 0,27.

Tabela 35 - Teste Qui-Quadrado - A entidade onde trabalho fornece dados a outras entidades de forma automática* Categoria profissional.

	Valor	df	Significado assintótico (2 lados)
Qui-Quadrado de Pearson	72,144 ^a	42	0,003
Razão de verossimilhança	59,880	42	0,036
Associação linear por linear	1,677	1	0,195
Nº de casos válidos	238		

a. 44 células (78,6%) esperavam contar menos de 5. A contagem mínima esperada é de 0,34.

Tabela 36 - Teste Qui-Quadrado - A entidade troca dados frequentemente com outras entidades * Categoria profissional.

	Valor	df	Significado assintótico (2 lados)
Qui-Quadrado de Pearson	60.300 ^a	42	0,033
Razão de verossimilhança	58,828	42	0,044
Associação linear por linear	0,007	1	0,932
Nº de casos válidos	238		

a. 44 células (78,6%) esperavam contar menos de 5. A contagem mínima esperada é de 0,34.

Tabela 37 - Teste Qui-Quadrado - A entidade onde trabalho recebe dados de outras entidades de forma automática * Qual o tipo de participação que tem no projeto.

	Valor	df	Significado assintótico (2 lados)
Qui-Quadrado de Pearson	30.909 ^a	18	0,029
Razão de verossimilhança	25,739	18	0,106
Associação linear por linear	4,286	1	0,038
Nº de casos válidos	238		

a. 20 células (71,4%) esperavam contar menos de 5. A contagem mínima esperada é de 0,87.

Tabela 38 - Teste Qui-Quadrado - Há outros métodos usados na troca de dados com outras entidades como o papel e o telefone * Qual o tipo de participação que tem no projeto.

	Valor	df	Significado assintótico (2 lados)
Qui-Quadrado de Pearson	44.537 ^a	18	0,000
Razão de verossimilhança	46,709	18	0,000
Associação linear por linear	0,835	1	0,361
Nº de casos válidos	238		

a. 21 células (75,0%) esperavam contar menos de 5. A contagem mínima esperada é de 1,20.

Tabela 39 - Teste Qui-Quadrado - Existem encontros periódicos com responsáveis ou trabalhadores das entidades públicas com as quais se relaciona * Como define a sua colaboração no projeto.

	Valor	df	Significado assintótico (2 lados)
Qui-Quadrado de Pearson	13.220 ^a	6	0,040
Razão de verossimilhança	14,479	6	0,025
Associação linear por linear	6,328	1	0,012
Nº de casos válidos	238		

a. 2 células (14,3%) esperavam contar menos de 5. A contagem mínima esperada é de 1,21.

Tabela 40 - Teste Qui-Quadrado - Os trabalhadores recebem formação relacionada com áreas de partilha de recursos*
Como define a sua colaboração no projeto.

	Valor	df	Significado assintótico (2 lados)
Qui-Quadrado de Pearson	21.562 ^a	6	0,001
Razão de verossimilhança	22,565	6	0,001
Associação linear por linear	18,891	1	0,000
Nº de casos válidos	238		

a. 1 célula (7,1%) esperavam contar menos de 5. A contagem mínima esperada é de 4,84.

Tabela 41 - Teste Qui-Quadrado - Existem protocolos de colaboração entre as entidades do projeto * Como define a sua
colaboração no projeto.

	Valor	df	Significado assintótico (2 lados)
Qui-Quadrado de Pearson	14.383 ^a	6	0,026
Razão de verossimilhança	14,878	6	0,021
Associação linear por linear	3,638	1	0,056
Nº de casos válidos	238		

a. 1 célula (7,1%) esperavam contar menos de 5. A contagem mínima esperada é de 3,63.

Tabela 42 - Teste Qui-Quadrado - Os trabalhadores recebem formação relacionada com áreas de partilha de recursos. *

No âmbito das suas funções normais faz parte o tratamento de processos relacionados com.

	Valor	df	Significado assintótico (2 lados)
Qui-Quadrado de Pearson	21.498 ^a	6	0,001
Razão de verossimilhança	21,116	6	0,002
Associação linear por linear	8,467	1	0,004
Nº de casos válidos	238		

a. 1 célula (7,1%) esperavam contar menos de 5. A contagem mínima esperada é de 2,67.